

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICO GRAN COLOMBIANO**

**Especialización en Gestión empresarial**

**Bogotá, Enero de 2015**



**Estudio del clúster de Restrepo, hacia la competitividad y la responsabilidad  
social empresarial**

**Preparado por**

Giselle Hurtado Riateguí<sup>1</sup>

Mónica Duque Nossa<sup>2</sup>

**Tutora:** Doctora Julieta Mora<sup>3</sup>

**Bogotá**

**2015**

---

<sup>1</sup> **Giselle Hurtado Riateguí:** Directora comercial de Carmel. Economista, especialista en Gestión Empresarial, tecnóloga en Fabricación, Diseño de Calzado SENA, con 10 años de experiencia en el área comercial. E-mail: [hurtadogiselle21@yahoo.es](mailto:hurtadogiselle21@yahoo.es)

<sup>2</sup> **Mónica Duque Nossa:** Profesional en Gerencia Administrativa, tecnóloga en Finanzas y Negocios Internacionales, administradora de empresas, especialista en Gestión Empresarial, con 15 años de experiencia en el área administrativa y financiera. Diseña y elabora accesorios en bisutería. E-mail: [D-monibisute2011@hotmail.com](mailto:D-monibisute2011@hotmail.com)

<sup>3</sup> **Julieta Mora:** Economista, especialista en Integración en el Sistema Internacional. Tiene maestría en Educación y es profesor TCI del Politécnico Gran Colombiano. E-mail: [julietamora22@hotmail.com](mailto:julietamora22@hotmail.com)

## **AGRADECIMIENTOS**

Para Dios, por sus bendiciones. A mi esposo, Ronald Nieves, por todo su apoyo incondicional. A mis hijos, Brian y Nicolás, por ser el motor de mi vida.

**Giselle Hurtado**

A Dios y la Virgen por su amparo y bendición. A mi hija Daniela, a mis padres hermanas y amigos por todo su cariño, apoyo e incondicionalidad.

**Mónica Duque**

## JUSTIFICACIÓN

En Colombia, las mipymes representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado (Comercio, Camara y, 2014). Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas colombianas enfrentan un desafío debido a los altos costos de producción y su bajo nivel de inversión en tecnología y maquinaria, así como la deficiente capacitación de sus empleados, entre otros factores. La meta para el año 2032 es que Colombia se convierta en el tercer país más competitivo de Latinoamérica; no obstante, hasta el 2012 ocupaba el puesto 52 entre 59 países de todo el mundo (COMPETITIVIDAD, 2012)

La competitividad y su relación con la responsabilidad social empresarial toca de forma importante a las pequeñas y medianas empresas en Colombia, y esa es la razón por la cual las grandes empresas están invirtiendo en ello. Sin embargo; si bien es una nueva forma de pensar y proceder que solamente trae beneficios, el mayor impedimento que normalmente se observa es el temor de estos empresarios a la formalización y a invertir tiempo y recursos, sin mencionar la falta de capacitación y de los mecanismos necesarios para implementarlos en su gestión.

En ese orden de ideas, se justifica la propuesta de este trabajo de investigación cuyo propósito es asesorar a las empresas del sector calzado del

barrio Restrepo, donde se detecta una gran oportunidad para los empresarios y sus trabajadores, con el fin de incrementar la productividad y mejorar su posicionamiento en el mercado a través de una política de responsabilidad social empresarial.

## **Estudio del clúster de Restrepo, hacia la competitividad y la responsabilidad social empresarial**

### **RESUMEN**

En esta investigación se identificarán los factores sobre la competitividad y el impacto de la transformación de las pymes del sector calzado del Barrio Restrepo, específicamente, al realizar un plan enfocado en la responsabilidad social empresarial (RSE).

La metodología usada en esta investigación es de tipo descriptivo de recolección documental, se establece un análisis de fuentes primarias en entrevistas a empresarios y revisión de fuentes secundarias de documentos soportes PDF, académicos y empresariales.

El enfoque de este estudio se basa en la revisión de la conformación de las pymes en Colombia y en este caso la del sector calzado en Bogotá específicamente en el barrio el Restrepo, donde podemos destacar tres hechos que inciden directamente en su capacidad competitiva como son:

- La globalización de los mercados ha condicionado a las pymes a trabajar en los diferentes frentes, para el caso del calzado en el diseño, capacitación, innovación e inversión en tecnología, que soporte el proceso productivo. Esto con el fin de mantenerse en el mercado y posicionarse mejor, la RSE es una herramienta que proporciona beneficios adicionales.
- El gobierno y diferentes entes financieros y no financieros apoyan la inversión en este sector, proporcionándoles recursos, educación y capacitación y medios legales que faciliten su creación y desarrollo.
- El empresario se muestra cada vez más interesado en la organización y transformación de las mi pymes, capacitándose y buscando herramientas gerenciales que le ayuden a su gestión y el enfoque de su estrategia.

Es importante destacar que el cambio de mentalidad de los empresarios hacia una cultura que fomente la RSE en estas empresas permitirá lograr alcanzar mejores niveles de competitividad y rentabilidad.

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, responsabilidad social empresarial, calzado

## ABSTRACT

In this article, the competitiveness factors and the impact of the transformation of PYMES of the footwear sector, specifically of Restrepo neighborhood, will be identified while a focused corporate social responsibility (CSR) is performed.

The methodology used in this research is descriptive document collection, an analysis of primary sources stated in interviews with entrepreneurs and review of secondary sources supports PDF documents, academic and business.

The focus of this study is based on a review of the formation of SMEs in Colombia and in this case the footwear sector in Bogotá specifically in the neighborhood Restrepo, where we highlight three facts that directly affect their competitiveness as:

- The globalization of markets has conditioned SMEs to work on different fronts, in the case of footwear design, training, innovation and investment in technology, to support the production process. This in order to stay in the market and position themselves better, CSR is a tool that provides additional benefits.

- Government and various financial entities and non-financial support investment in this sector, providing resources, education and training and legal means to facilitate their creation and development.
- The employer is increasingly more interested in the organization and transformation of my SMEs, providing training and looking managerial tools that help you manage and the focus of your strategy.

Importantly, the change of mentality of entrepreneurs towards a culture that promotes CSR in these companies will achieve improved levels of competitiveness and profitability.

**KEYWORDS:** Competitiveness, corporate social responsibility, footwear

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende identificar los elementos que aportan a mejorar la competitividad del sector del calzado, que por estos días atraviesa una difícil situación debido, principalmente, a la entrada de una gran cantidad de calzado, en especial chino, a precios desde un dólar el par, igualmente a causa del contrabando, la sobrefacturación, etc.

La competitividad se entiende como una puerta para lograr oportunidades de empleo formal, mejorar la calidad de vida y reducir los niveles de pobreza. Si bien se trata de un componente importante para lograr dichas mejoras, este no funciona sin una política de responsabilidad social empresarial que incluya una serie de beneficios no solo gubernamentales sino sociales que apalanquen a las pymes de este sector en su desarrollo, sostenimiento y crecimiento, de tal forma que se vuelvan más competitivas tanto en calidad como en costos. Esto les brindará herramientas para que puedan formalizarse y asumir una política de responsabilidad social empresarial, RSE, que les permita ser competitivas.

El objetivo de esta investigación es analizar las pymes del sector calzado del barrio Restrepo y sugerir las herramientas necesarias para comprender la necesidad de asumir la RSE en cada empresa, por la variedad de beneficios que se obtienen, entre otras, el de hacerlas más competitivas en el mercado.

Cabe destacar que la responsabilidad social empresarial es la cultura de la empresa en la cual se integran valores, ideas, principios, que dan significado a toda la organización. La cultura debe estar en todos los niveles de la Compañía, y por ello es que hace parte de su estructura. El buen comportamiento y las buenas prácticas tienen que estar en los cimientos de la organización. Todo esto genera un mejor producto o servicio, hace que la empresa sea mejor, comparativa y competitivamente hablando, que otras empresas del mismo sector.

En este caso, la aplicación de la RSE a pequeñas y medianas empresas del sector del calzado en el barrio Restrepo proporcionará una ventaja competitiva sobre otras empresas; su efectividad se da por ser única, legal, posible de mantener, superior a la competencia.

El propósito, entonces, es brindarle al sector calzado del barrio Restrepo una diferenciación auténtica de su producto, teniendo en cuenta que la calidad del producto importado es en muchos casos inferior a la del producto nacional.

Con el análisis realizado, fruto de la presente investigación, se identifica la necesidad de proporcionar a las empresas herramientas basadas en experiencias aplicadas con el fin último de lograr mayor competitividad cuyo resultado sea además de la rentabilidad, beneficios sociales que logren una mejoría en la calidad de vida de los involucrados.

## Objetivo general

Analizar las pymes del sector calzado del Barrio Restrepo y proponer una alternativa de competitividad y crecimiento de frente a la Responsabilidad social empresarial.

## COMPETITIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, UN CAMINO HACIA EL ÉXITO TAMBIÉN PARA LAS PYMES

La competitividad y la responsabilidad social empresarial, RSE, han sido fundamentales en el desarrollo de muchas empresas. La RSE permite a la organización acceder a mercados nuevos, al presentarla como más sólida y responsable, y la competitividad debe estar en la base de la estrategia empresarial, porque su propósito es maximizar los beneficios de la empresa y que esta logre su objetivo social, mientras se satisface a los grupos de interés o *stakeholders*.

Estos conceptos se pueden aplicar tanto a una empresa como a un país. Según la definición de Porter “La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”. (Porter, Que es la competitividad, 2008). Otra definición “los países se hacen más competitivos cuando aumentan su capacidad para lograr mejoras en productividad, cuando se tienen más incentivos para innovar o se es más proclive a ello (Gomez M, 2005). En otras palabras, esto quiere decir que “nuestra capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de la competencia internacional, mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente” (Warner, 1992-2002), como lo manifestó el Consejo de Competitividad de los Estados Unidos en 1992, en el primer informe que pasaron al presidente y al Congreso de ese país.

La combinación entre responsabilidad social empresarial y competitividad ha demostrado resultados exitosos en Colombia; es el caso de empresas grandes como Nutresa y EPM, en Medellín, en dónde los empresarios saben que adoptar medidas en RSE aporta de forma importante a la competitividad.

Para esto es necesario entender la noción de competitividad como la capacidad que tienen la empresa y el país para obtener más ganancias que sus competidores y ser más rentables. “La Competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad) y la productividad de los otros oferentes del mercado” (ZonaEconomica.com, 2005).

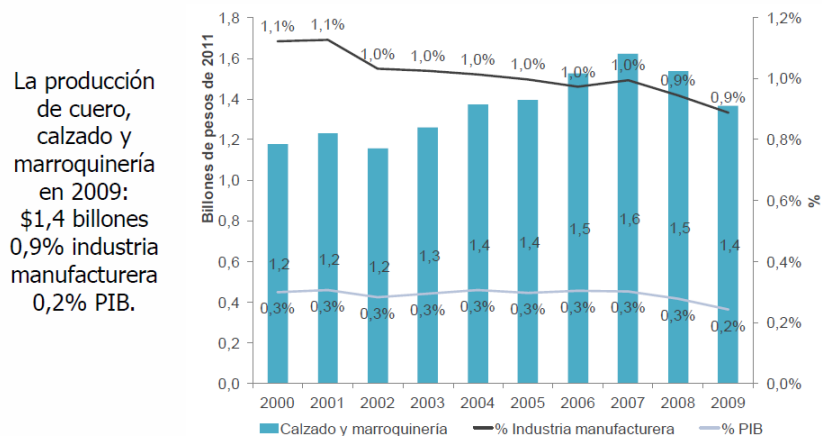
Dicho lo anterior, se puede observar que la mejora en la calidad de vida de los públicos involucrados es un factor determinante de esta definición: es la certeza que permite concluir que mejorando el indicador competitividad, el nivel de vida de los grupos de interés se incrementa, y por ende el del país, lo cual es una buena noticia para las pymes. El argumento lo confirma un informe sobre competitividad mundial publicado en 1996 en el Foro Económico Mundial de ese año, que dice que la competitividad es “la capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB per cápita” (Warner, 1992-2002). Idea que refuerza el economista Michael Porter en su libro *The Competitive Advantage of Nations*: “La productividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional”. (Porter, Que es la competitividad, 2008)

En el caso que compete a esta investigación, vale la pena destacar que el sector calzado ofrece muchas posibilidades para mejorar la competitividad. La formalización de las empresas, la capacitación, el entrenamiento, la financiación a través de organismos especializados, la inversión en tecnología harían que la calidad y la presencia del producto colombiano se destaquen entre los demás.

### La competitividad y el sector del barrio Restrepo

Para poder tener una idea más ajustada en cuanto a lo que el sector representa, a continuación se analizan algunas cifras del sector en cuanto a competitividad y productividad:

**Producción total de Cuero, calzado y marroquinería 2000 – 2009**  
(Billones de pesos, % PIB y de la industria)

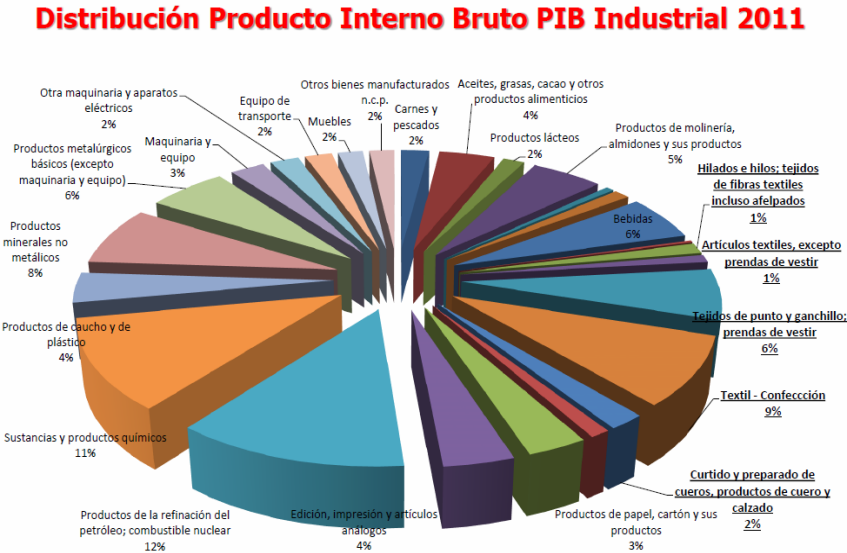


**Tabla 1 Producción total de cuero, calzado y marroquinería 2000-2009**

Fuente: (EAM, 2010)

La tabla 1 permite observar cómo la productividad del sector ha venido decreciendo; no obstante, ha mejorado con respecto al año 2000, y hoy representa un 0.2 % del PIB Sectorial.

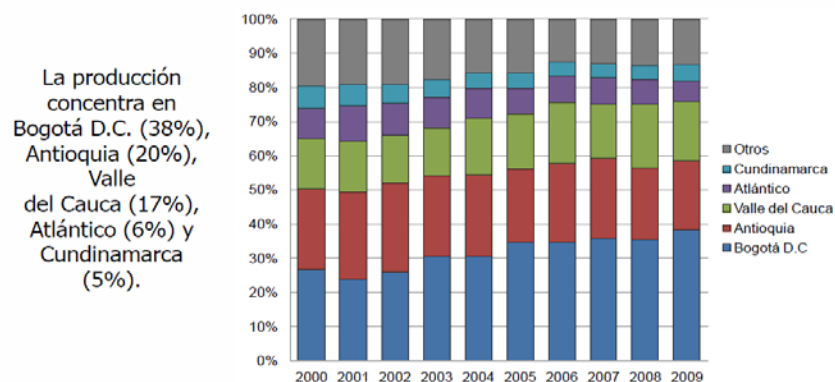
A continuación, se presenta una gráfica de la distribución del PIB por sectores industriales y otra de la participación en la producción de cuero, calzado y marroquinería por departamento:



**Figura 1 Producción total de cuero, calzado y marroquinería 2000-2009**

Fuente: (DANE, 2009)

### Participación en la producción de cuero, calzado y marroquinería por departamentos (%) 2000 -2009



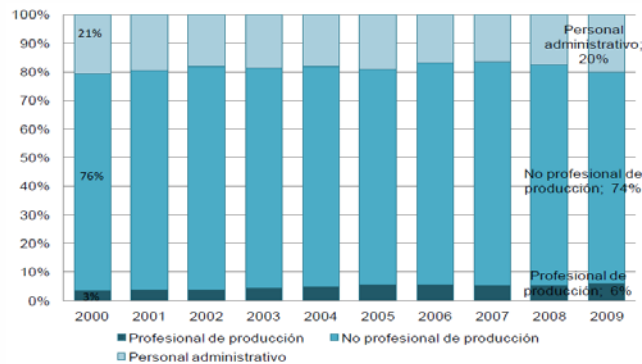
**Tabla 2 Participación en la producción de cuero, calzado y marroquinería por departamento 2000-2009**

Fuente: (EAM, 2010)

Como se puede ver, la participación de Bogotá en el sector es muy importante. Es en el barrio Restrepo donde se concentra más de la tercera parte de la producción de cuero, calzado y marroquinería.

Cómo está compuesto el sector calzado

**Composición del empleo Cuero, calzado y marroquinería por tipo de empleo (%)**



**Tabla 3 Composición del empleo cuero, calzado y marroquinería por tipo de empleo**

Fuente: (EAM, 2010)

La Tabla 3 pone de manifiesto la falta de capacitación de aquellos que trabajan en el sector calzado: solamente el 6 % del personal está capacitado técnicamente. Eso quiere decir que casi el 80 % de las personas han tenido una formación empírica; que su experiencia es básicamente la práctica. Y si bien, esto no es considerado como algo negativo, cabe resaltar que si se quiere posicionar mejor la industria del calzado, es necesario el entrenamiento y la capacitación. Así, la visión de empresa que se tiene actualmente cambiaría y se lograría desarrollar la competitividad en otros aspectos hasta ahora no contemplados por los empresarios de las pymes.

## La Competencia

Por ello, cuando se habla de competitividad, es primordial revisar la Ley de la Competencia, la cual se debe aplicar a todos los sectores de forma general y sin excepciones, según el Informe Nacional de la Competitividad (competitividad, 2012, pág. 235), de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), que postula las condiciones que deben prevalecer. Dichas condiciones son las siguientes:



**Figura 2 Ley de Competencia**

Fuente: Propia

Además de implementar la Ley de la Competencia en todos los sectores, se debe aplicar igualmente un modelo que permita involucrar a las empresas con la competitividad y la responsabilidad social empresarial, factores relevantes para mejorar la calidad de vida de todos los grupos de interés de la organización.

A continuación, se pueden observar diversas definiciones de competitividad, con el fin de ilustrar más ampliamente este concepto:



Figura 3 Línea de Tiempo de la definición de competitividad

Fuente: Propia

## El diamante de la competitividad

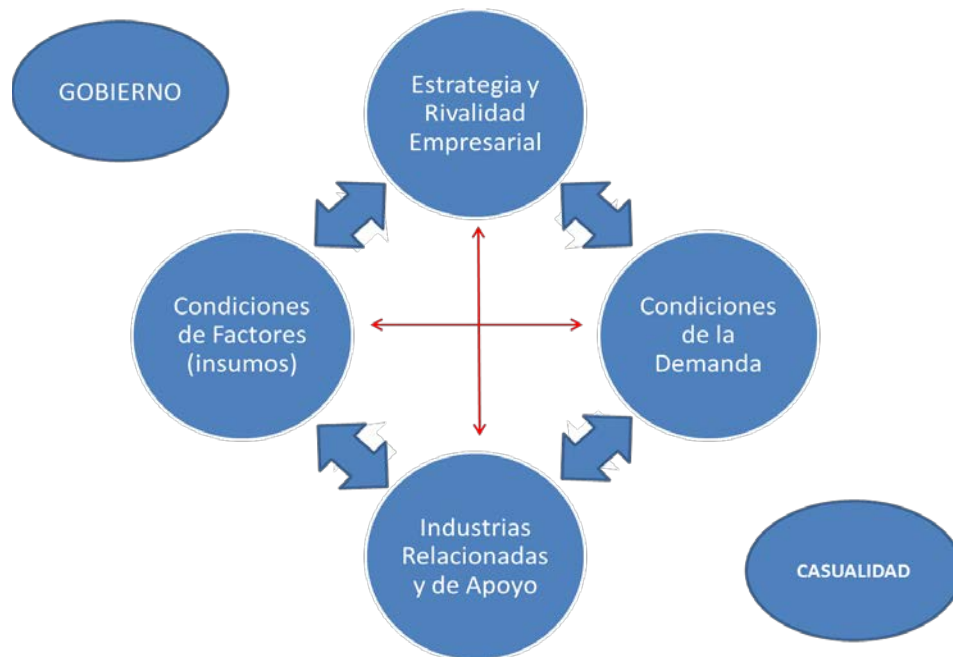
En este orden de ideas, es importante tener en cuenta también el significativo aporte de Michael Porter (1993) en El diamante de la competitividad, modelo que sirve para determinar las consecuencias a largo plazo de la rentabilidad de un mercado, haciendo una evaluación de sus objetivos y recursos según cinco fuerzas que rigen la competitividad. Este modelo igualmente puede ayudar a comprender la posición de una nación en la competencia global (Porter, 12Manage, 1998).

En síntesis, El diamante de la competitividad explica los factores que lo componen de la siguiente manera:

- 1. Las estructuras y estrategias de negocios y la rivalidad.** Según Porter, lo más importante es que exista una competencia fuerte y directa; esto impulsa la productividad y la innovación.
- 2. La existencia o la falta de industrias relacionadas de apoyo.** Deben existir proximidad espacial entre las industrias con el fin de permitir intercambio de información e ideas para la innovación.
- 3. Las condiciones de los factores.** Porter considera importante contar con una fuerza de trabajo especializada y calificada, con el fin de tener una ventaja competitiva y una diferenciación que evite la suplantación o la copia. Igualmente,

una inversión en infraestructura, tecnología, maquinaria especializada, que genere valor agregado al producto o servicio ofrecido.

4. **Condiciones de la demanda.** Un factor importante en las economías es la presión que pueden generar los demandantes, lo que obliga a las empresas a ser más competitivos, por ejemplo, compitiendo con calidad o con productos nuevos que den un mayor valor agregado.



### **Ilustración 1 El diamante de la competitividad**

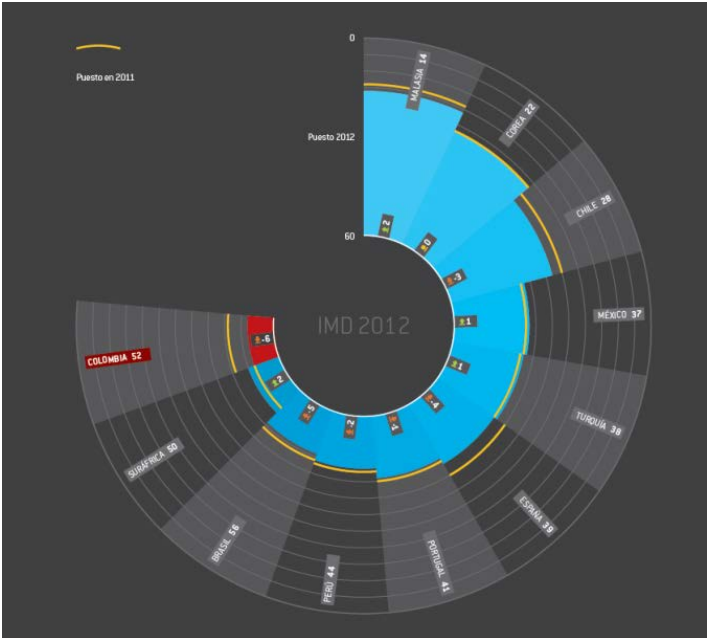
Fuente: (Porter, 12Manage, 1998)

Con este modelo se pretende que las empresas se vuelvan más competitivas y logren una ventaja diferencial sobre sus competidores, al alcanzar unos rendimientos importantes y sostenibles en el tiempo. Dicha ventaja se puede

manifestar de diversas formas: como una buena imagen, como la prestación adicional de un producto o servicio, como una ubicación privilegiada o simplemente como un precio más reducido que el de la competencia. Y, finalmente, esta característica debe ser apreciada por la competencia y los clientes.

### Colombia Competitiva Visión 2032

En el último Informe Nacional de Competitividad e Innovación (SNCel), Colombia definió su visión en el 2032. La meta para ese año es convertirse en el tercer país más competitivo de Latinoamérica; sin embargo, los resultados anuales no son los más alentadores, pues Colombia no puede “seguir produciendo más de lo mismo y mucho menos de la forma como ha venido haciéndolo por años” (COMPETITIVIDAD, INFORME NACIONAL DE LA COMPETITIVIDAD 2012 - 2013, 2012, pág. 9)



#### **Figura 4 Colombia a nivel global**

Fuente: (COMPETITIVIDAD, INFORME NACIONAL DE LA COMPETITIVIDAD 2012 - 2013, 2012)

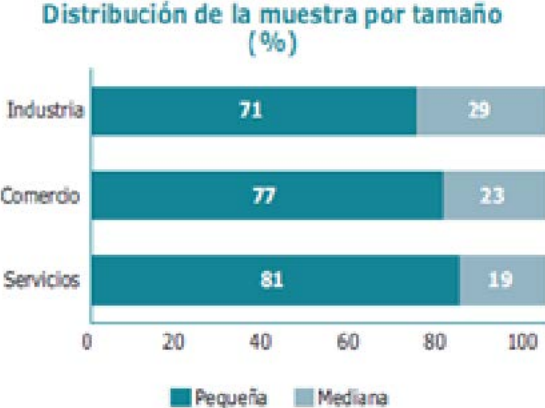
Según el informe, en este gráfico se revela cómo Colombia pasa del puesto 46 en 2011 al puesto 52 en 2012 en competitividad, entre 59 países. De acuerdo con los últimos resultados del Anuario Mundial de Competitividad, que elabora el Institute for Management Development (IMD), Colombia continúa con su caída (COMPETITIVIDAD, 2012, pág. 13).

La pequeña y mediana empresa en la economía colombiana

Según la información expuesta se puede concluir que el panorama nacional para las pymes no es muy alentador. Se puede decir, entonces, que es imperativo que se generen unas oportunidades que permitan aprovechar el soporte que le da la RSE a la competitividad, con el fin de mejorar y posicionar la pequeña y mediana empresa en la economía colombiana.

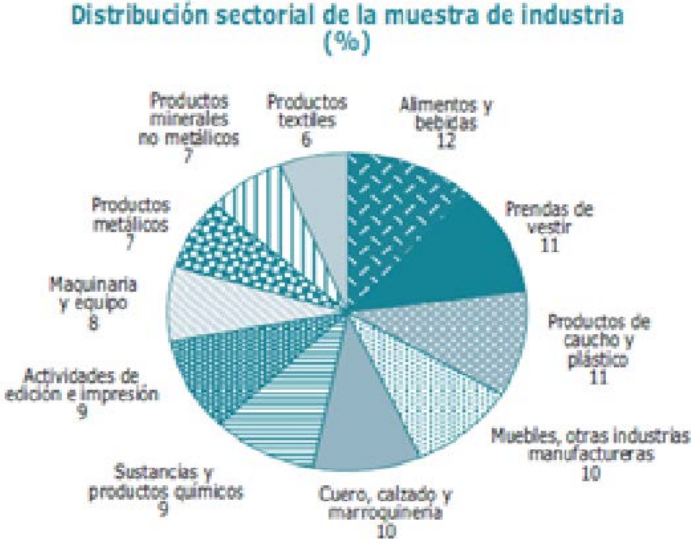
Para caracterizar mejor cómo se encuentran las pymes en Colombia es importante mencionar que las pequeñas empresas deben tener entre 11 y 50 empleados y activos entre 501 y 5.000 SMMLV, y las medianas deben tener desde 51 hasta 200 empleados y activos desde 5001 hasta 30.000 SMMLV. (Ministerio de Comercio, 2005).

En Colombia, el sector de la industria compuesto por pymes se encuentra distribuido en un 71 % para las pequeñas empresas y en un 29 % para las medianas. La industria del calzado y la marroquinería ocupa un 10 % del total de la muestra.



**Figura 5 Distribución de la muestra por tamaño**

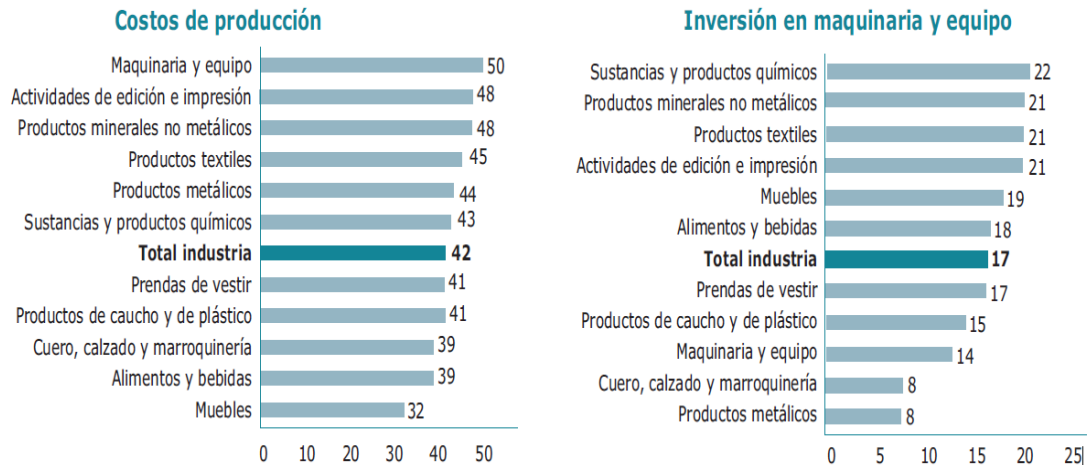
Fuente: (ANIF, 2012, pág. 2)



**Figura 6 Distribución sectorial de la muestra de la industria**

Fuente: (ANIF, 2012, pág. 2)

Las pequeñas y medianas empresas enfrentan un desafío debido a los altos costos de producción y su bajo nivel de inversión en tecnología y maquinaria, así como la deficiente capacitación de sus empleados, entre otros factores.



**Figura 7 Costos de producción e inversión en maquinaria y equipo**

Fuente: (ANIF, 2012, pág. 10)

Del mismo modo, “las empresas informales no alcanzan su tamaño óptimo ni explotan plenamente economías de escala porque crecer las expone a ser detectadas. (competitividad, 2012, pág. 99). Además, su carácter ilegal les cierra el acceso al crédito y a los programas públicos de capacitación y/o entrenamiento” (Levy, 2008).

SOCIEDADES CONSTITUIDAS POR AÑO Y TAMAÑO						
AÑO	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	TOTAL	TOTAL MIPYME
2002	116	484	2.690	18.889	22.179	22.063
2003	116	509	2.992	20.611	24.228	24.112
2004	121	465	3.114	24.790	28.490	28.369
2005	90	316	2.419	24.856	27.681	27.591
2006	56	150	1.432	28.133	29.771	29.715
2007	176	599	3.460	32.562	36.797	36.621
2008	39	89	1.218	24.748	26.094	26.055
<b>TOTAL</b>	<b>714</b>	<b>2.612</b>	<b>17.325</b>	<b>174.589</b>	<b>195.240</b>	<b>194.526</b>

FUENTE: RUE CONFECAMARAS

SOCIEDADES CANCELADAS POR AÑO Y TAMAÑO						
AÑO	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO	TOTAL	TOTAL MIPYME
2005	41	128	447	4.930	5.546	5.505
2006	53	126	435	3.273	3.887	3.834
2007	59	161	540	4.179	4.939	4.880
2008	26	97	315	2.560	2.998	2.972
<b>TOTAL</b>	<b>179</b>	<b>512</b>	<b>1.737</b>	<b>14.942</b>	<b>17.370</b>	<b>17.191</b>

FUENTE: RUE CONFECAMARAS

**Tabla 4 Sociedades constituidas por año y tamaño (2002-2008)**

Fuente: (Ministerio de Comercio, 2005)

Según esta tabla, el 10 % de las pymes son canceladas anualmente. A lo largo del análisis de la información característica del sector, se pudo observar cómo ciertas debilidades de las estas empresas afectan su competitividad: la utilización de maquinaria atrasada y la empleabilidad de personal no calificado; la baja capacidad de innovación; la no inversión en investigación y desarrollo; la baja utilización de las TIC, que hace que el desarrollo del comercio electrónico sea bastante bajo por no decir nulo, entre otras (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008). Esta situación se presenta básicamente por la falta de conocimiento de las Pymes con respecto a beneficios, políticas y acceso a formas las diferentes formas de crédito y organismos de apoyo.

El apoyo a las Pymes en Colombia se remonta a diversos cambios según las políticas financieras y de desarrollo en el país desde lo que se conoce como la

sustitución de importaciones hasta las políticas de apertura de los años 90's. Al inicio de los tratados se buscaba proteger la industria nacional.

En una etapa primaria la política fue encaminada a desarrollo de instrumentos financieros para apoyar a las pymes, luego hacia el año 1988 estas políticas fueron lideradas por el fondo Nacional de Garantías (FNG, 1982), la Asociación colombiana de pequeños y Medianos Industriales (ACOPI, 1982), el Instituto de Fomento Industrial (IFI, 2003), el cual funciono hasta el año 2003, luego el Banco de Comercio Exterior de Colombia BANCOLDEX y la Banca de Oportunidades, igualmente la Agencia de Promoción de Exportaciones PROEXPORT, la cual además pretende mejorar la competitividad de las empresas, así mismo aparece el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, pequeñas y medianas Empresas (FOMIPYME) y el Fondo Emprender.

Este cambio de cultura determino que las Empresas pasaran de un enfoque proteccionista donde el Gobierno protegía a la industria doméstica con altos aranceles y restricciones al comercio a uno donde la participación extranjera se incrementa y abre las puertas a optimizar los rendimientos y así mismo mejorar la Competitividad.

Durante los años 1992 y 1993, el Gobierno Nacional contrato el Informe Monitor, dirigido por Michael Porter el cual contenía las bases para marcar la Competitividad en siete sectores estratégicos, el mismo se basa en el diamante de la Competitividad de Porter. (Porter, Que es la competitividad, 2008) Igualmente “El objetivo principal fue identificar como Colombia, a largo plazo, puede ampliar y mejorar la competitividad en una extensa gama de industrias, las cuales a su vez, llevarán a un aumento del PIB, per cápita.” (Monitor), este informe consultó a 250 funcionarios del sector público y privado, el cual evidenció las falencias latentes en el tema, tales como falta de capacitación técnica, falta de oportunidades para acceso a universidades y desarrollo de instituciones de investigación e innovación.

Además de los programa específicos para soportar a las Pymes hay otros organismos no financieros cuya labor más importante es:

**FOMIPYME:** Es una herramienta del Gobierno para apoyar la innovación, la productividad y lograr la formalización, enfocado a las Mypimes.

**COLCIENCIAS:** Programas para la promoción de proyectos de ciencia, innovación y tecnología que incluyan a empresas con centros de investigación y universidades.  
(Colciencias.gov.co)

Las incubadoras de empresas promueven la creación de nuevas empresas.

**PROEXPORT:** Es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia. ([www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)).

Además de las entidades de crédito y de los organismos que apoyan a las pymes, para lograr alcanzar niveles óptimos de competitividad y productividad, estas empresas deben mantener algunas condiciones básicas de buenas relaciones entre sí, en las que imperen la cooperación y el bien común. Igualmente, deben mantener una estructura organizacional claramente conformada, con funciones, responsabilidades y roles claros, con reglas establecidas, y con una administración que separe la gestión empresarial de los intereses familiares (Romero L. E., 2006, págs. 131-142).

Por eso, la competitividad y su relación con la RSE toca de forma importante a las pequeñas y medianas empresas en Colombia, y esa es la razón por la cual las grandes empresas están invirtiendo en RSE, así pueden identificar y medir el impacto y los beneficios no solo económicos sino sociales que trae a la empresa esta nueva visión.

Para el análisis que se está llevando a cabo es relevante que las pymes entiendan la importancia de estas prácticas en el éxito de sus empresas y en la mejora de la competitividad, que se verá reflejado en sus ingresos y su rentabilidad.

Constantemente se busca ser más competitivo en general, es un factor clave que las empresas estén concentradas en fortalecer su estrategia, donde el objetivo principal deba ser cada día más competitivas en cuanto a precio, costo, producto, innovación y desarrollo.

Según las tendencias del mercado, en cuanto a las Pymes y principalmente en el sector calzado muchos de los empresarios saben que no son competitivos, con base en esta investigación se determinó la importancia de contar con la opinión de 15 empresarios del sector, los cuales compartieron su experiencia y conocimientos, mostrando un especial interés en aprender y desarrollar nuevas estrategias para lograrlo.

A continuación se presenta un breve análisis con los resultados de las entrevistas realizadas en el sector del Restrepo:

## Ficha Técnica de la Entrevista

**NOMBRE DE LA ENTREVISTA:** Estudio del clúster de Restrepo, hacia la competitividad y la responsabilidad social empresarial

**FIRMA ENTREVISTADORA:** Giselle Hurtado y Mónica Duque

**FECHA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:** 12 a 16 de Mayo de 2014

**MARCO MUESTRAL:** De las Microempresas del Sector Calzado del Barrio Restrepo se eligieron 15 pymes a quienes se realizó la entrevista, dichas empresas se seleccionaron de acuerdo a los siguientes parámetros:

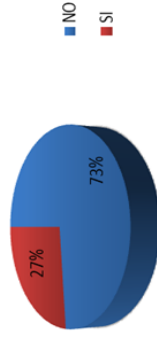
- Por ubicación geográfica en el Barrio Restrepo
- Por sus años de experiencia ya que son empresas que llevan en el mercado más de 6 años de actividad
- Por caracterizarse como Pymes que llevan antigüedad en el mercado
- Por buscar beneficios comunes en el Clúster del Restrepo
- Por pertenecer a gremios del Sector o asociaciones similares
- Porque dentro de su nómina de empleados cuentan con familiares
- Su rentabilidad promedio es del 10%
- Por su interés en buscar capacitación para su mano de obra

**CIUDAD DONDE SE REALIZÓ:** Bogotá

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 15 Entrevistas

**TECNICA DE RECOLECCIÓN:** CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

## Considera si su empresa es competitiva



Cuenta de Usted considera que su empresa es competitiva	
Etiquetas de fila	
NO	27%
SI	73%
Total general	100%

Se evidencia que más de la mitad de las empresas entrevistadas consideran que no son competitivas debido a varios factores:

La falta de experiencia en el sector, en la producción, en la comercialización y en la distribución generan una desventaja significativa, que se ve reflejada en los ingresos mensuales.

La falta de capacitación e información de muchos competidores.

La falta de recursos. Este es un sector en el que existen grandes empresas que cuentan con el capital suficiente para invertir en maquinaria e insumos para lograr negociar con mejor calidad y precios.

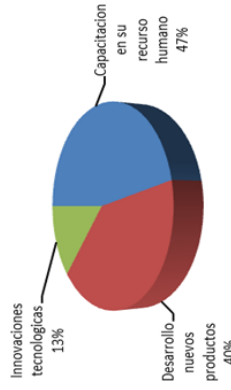
Los costos de los productos de las grandes empresas vs el costo que se genera en las microempresas. Esto hace que el sector se afecte notoriamente; el hecho de que microempresas no cuentan con el capital suficiente al momento de comprar y negociar los productos hace que el valor del producto final se incremente, lo cual obliga al microempresario a tener precios de venta más altos.

En cuanto a maquinaria y tecnología, este sector es uno de los más afectados ya que por no contar con los recursos necesarios para mejorar y ampliar sus plantas de producción –lo que les permitiría optimizar sus recursos y mejorar los tiempos de producción–, tienen que seguir fabricando sus productos de una manera muy rudimentaria y manual, lo que les impide competir de una manera más eficiente y eficaz.

No se cuenta con un área o departamento que genere innovación de productos o que esté en continuo estudio sobre qué necesidades se requieren en los diferentes sectores y estratos de la economía colombiana. Este estudio les daría a las empresas la oportunidad de divisar nuevos negocios y metas.

La comercialización digital es fundamental, pero por la falta de conocimiento y capacitación en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como por la falta de iniciativa, estos pequeños empresarios se pierden de una herramienta fundamental para cualquier negocio en la actualidad: el Internet.

## Cuenta con programa de RSE

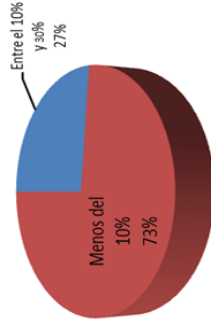


Cuenta de Su empresa cuenta con programas en:	
Etiquetas de fila	
Capacitación en su recurso humano	47%
Desarrollo nuevos productos	40%
Innovaciones tecnológicas	13%
Total general	100%

Con esta respuesta se puede evidenciar que las empresas aunque se esfuerzan por invertir tiempo y recursos en algún tipo de capacitación para su recurso humano, no cuentan con capital para hacer innovaciones tecnológicas y apuntan a la competitividad y productividad.

En general la capacitación es el mayor esfuerzo que realizan estas empresas debido a que no hay mano de obra realmente calificada para las tareas específicas en la elaboración de calzado.

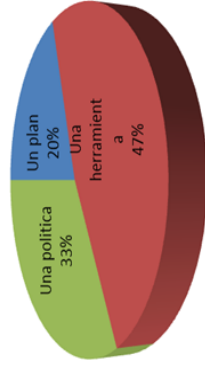
## Rentabilidad de las Pymes



Cuenta de Según la rentabilidad de su empresa en que porcentaje se encuentra	
Etiquetas de fila	
Entre el 10% y 30%	27%
Menos del 10%	73%
Total general	100%

La mayor parte de empresarios coinciden en que obtienen menos del 10 % de rentabilidad. Hay que destacar que son un poco reacios a entregar este tipo de información alguna aducen que esta pregunta es fiscal por lo tanto se abstienen a dar información exacta al respecto.

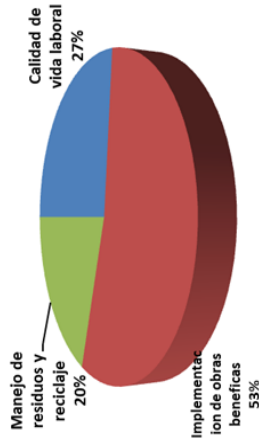
## Concepto RSE en las Pymes



Etiquetas de fila	Cuenta de Siendo la responsabilidad social empresarial un concepto que fomenta la integralidad de la empresa donde las condiciones económicas, sociales y ambientales aportan un valor agregado. Para usted este concepto representa:
Un plan	20%
Una herramienta	47%
Una política	33%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

Las opciones que se proponen como definición del concepto están divididas teniendo una mayor participación casi el 50% que consideran que la RSE es una herramienta; pero como hemos observado además de ser una herramienta es un compromiso de todos los miembros de la misma, es una cultura, la cual genera una oportunidad para la propuesta de valor de este estudio. Esta división se debe principalmente al desconocimiento de todas las bondades que tiene fomentar este concepto en cada empresa, ya que teniendo un buen plan de responsabilidad social empresarial, las organizaciones estarían ganando desde varios puntos de vista: ambiental, social y económico, y este último debería ser el que más les llame la atención; sin embargo, al no verlo como una alternativa y posible solución, no les parece importante. Es el aporte a lo social lo que la convierte en una herramienta de gestión muy relevante para el logro de las metas propuestas, esto apunta directamente a la competitividad.

## Actividades sobre RSE

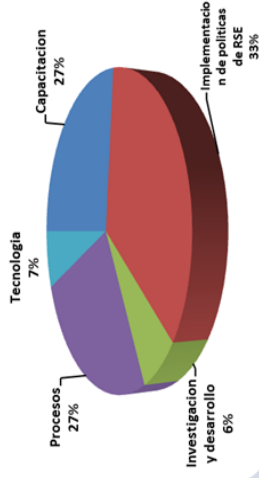


Etiquetas de fila	Entre las siguientes actividades cual o cuales aplica en su empresa?
Calidad de vida laboral	27%
Implementación de obras benéficas	53%
Manejo de residuos y reciclaje	20%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

Con esta respuesta se puede evidenciar que las empresas aunque se esfuerzan por invertir tiempo y recursos en algún tipo de capacitación para su recurso humano, no cuentan con capital para hacer innovaciones tecnológicas, el desplazamiento a otros países para conocer sus actividades y procesos, esto hace que se pueda apuntar mejor a la competitividad y productividad.

En general la capacitación es el mayor esfuerzo que realizan estas empresas debido a que no hay mano de obra realmente calificada para las tareas específicas en la elaboración de calzado. El personal calificado está desempeñando funciones generalmente administrativas y se requiere que realmente aporte a la parte operativa de la empresa.

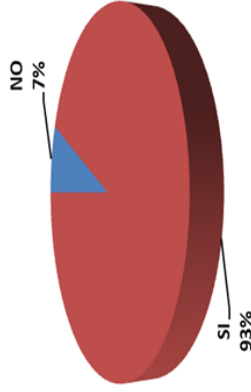
## La competitividad incrementa implementando mejoras en



Etiquetas de fila	Cuenta de Creer que pueda incrementar la competitividad en su empresa si se establecen mejoras en:
Capacitación	33%
Implementación de Investigación y desarrollo	7%
Procesos	27%
Tecnología	7%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

Según los resultados, el mayor porcentaje acerca de lo que piensan los empresarios que puede incrementar la competitividad de su empresa lo tienen los Procesos, capacitación y Responsabilidad social empresarial. El primer factor fue el más importante en las entrevistas; por tal motivo, se consideró que lo primero que debían hacer estos empresarios era seleccionar los principales problemas reales o potenciales que tenga cada organización. Entre los más importantes se encontraron: procesos con altos costos, tiempos de ciclos muy prolongados; la pérdida de mercados, problemas con clientes internos y externos como, por ejemplo, falta de comunicación, falta de planificación, mal ambiente laboral, etc. Y el segundo factor, Implementación de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial, permitió determinar que algunos empresarios tienen presente lo que significa implementar unas políticas de esta índole en sus empresas y el beneficio que trae para la sociedad respetar el medio ambiente, evitar cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de todos los recursos que utilice cada organización.

## Interés en recibir planes de RSE

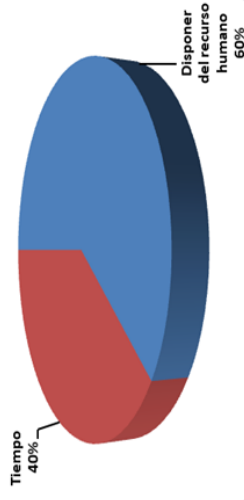


Etiquetas de fila	Cuenta de SI a ustedes le ofrecerían un servicio de capacitación, formación e implementación de políticas de responsabilidad social empresarial, para su empresa desearía recibirlo?
NO	7%
SI	93%
Total general	100%

Esta opinión es muy valiosa para la justificación de este proyecto, porque todos los empresarios encuestados ven necesaria y muy útil una asesoría en el tema. Es una muy buena posibilidad de que el negocio propuesto sea viable, puesto que no es un servicio que actualmente exista en el mercado y que, además, por la escasa información—cuando no la mucha desinformación—, varios empresarios no lo tienen en cuenta dentro de sus procesos y proyectos.

También se observa que a pesar de que el Gobierno es uno de los más interesados en promover este tipo de propuestas, no es claro con los empresarios, ya que como comentaba uno de los entrevistados, Agustín Sandoval, propietario de Calzado San Polos S.P., a su empresa la han visitado los últimos dos presidentes, pero no han sido claros en cómo desde el Gobierno pueden apoyar y mejorar las condiciones del sector, pues el apoyo que realmente necesita este gremio es contar con mano obra calificada y capacitada en todo los procesos, deben ser personas integrales desde todo punto de vista (personal, social y ambiental).

## Disposicion Empresario



Etiquetas de fila	Cuenta de SI le ofrecerían un acompañamiento o asesoría en RSE con el fin de mejorar la competitividad de su empresa, estaría dispuesto a:
Disponer del recurs	60%
Tiempo	40%
Total general	100%

Al igual que en la respuesta anterior, este resultado permite soportar la factibilidad de esta idea. Debido a que no existen propuestas similares en el mercado, esta una excelente oportunidad, ya que los empresarios y en general las personas del sector tienen buena disposición hacia la idea de acceder a una asesoría que les permita fortalecer y mejorar sus empresas con el fin de mejorar su productividad, competitividad y rentabilidad, enmarcándose en una política de RSE que, por ende, beneficie a la sociedad en general.

Vale la pena destacar el comentario de uno de los entrevistados, el señor Agustín Sandoval: estaría dispuesto a recibir una asesoría y disponer de recurso humano y de tiempo, siempre y cuando la asesoría sea permanente, que no se trate de recibir un diagnóstico y ejecutar una estrategia por parte de los consultores, sino que haya un acompañamiento real, sincero, que lleve de la mano a las personas de todos los niveles de la organización, para así poder obtener un buen resultado. Señaló, además, que desde el inicio del proceso hasta que el producto esté en las vitrinas de los almacenes sería la única forma de que una asesoría ayudara al gremio.

Este acercamiento con los empresarios de las Pymes, nos ratifica conceptos sobre la competitividad, se detectó que la falta de información los hace vulnerables en el mercado, el afán de sobrevivir en el tiempo no permite adoptar herramientas de implementación para mejoramiento continuo; pero lo más importante, es que saben que no logran ser competitivos y demuestran un gran interés en aprender y cómo llegar a esto.

Para lograr la competitividad es importante apalancarse en algunas herramientas que permitan desarrollar la estrategia empresarial, una de ellas es la Responsabilidad Social Empresarial, la cual como se observa y de acuerdo a este estudio es una excelente aliada ya que es un cambio de cultura organizacional que busca obtener beneficios tanto sociales, financieros y tributarios, permitiendo impulsar y posicionar a las Pymes dentro del mercado.

### **Una herramienta llamada Responsabilidad social empresarial**

La responsabilidad social es, sin duda, una herramienta importante para el sector empresarial, ya que ofrece muchos beneficios que las organizaciones por falta de conocimiento desaprovechan, por ello, la clave de esta herramienta esta en implementar políticas ambientales, aprovechamiento de residuos, efectuar un

cronograma de capacitación apoyados en instituciones gubernamentales (SENA) e instituciones técnicas y profesionales, enfocados en funciones específicas y prácticas, con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores y lograr un compromiso social.

En ese sentido, cada día cobra mayor relevancia la inclusión de esta “cultura” en las empresas existentes o en las nuevas empresas. Quiere decir que se trata de una oportunidad para las pymes, puesto que lograrían mejorar su ventaja competitiva y, por ende, su posición en el mercado, aportando calidad de vida a sus grupos de interés.

El término RSE es adoptado de diferente forma, según el lugar. He aquí unos ejemplos:



**Figura 8 Adaptación del concepto de Responsabilidad social empresarial**

Fuente: Propia

El término *empresarial* se ha utilizado comúnmente en América Latina, mientras que el *corporativo*, en la Unión Europea. Es pertinente destacar que la utilización de los términos es básicamente por conveniencia y no tiene nada que ver con la forma objetiva de su significado (Morros R. Isabel, 1995).

La RSE anteriormente se caracterizaba por su filantropía, es decir que se entendía como si fuera una obra benéfica, tipo regalar o donar alimentos o dinero. Sin embargo, en la actualidad dicha concepción ha pasado a ser una forma de hacer negocios, en la cual se tienen en cuenta sus consecuencias medioambientales, sociales y económicas, y tienen mucho peso los valores éticos, las personas, las comunidades y la naturaleza.

La Prince of Wales Business Leadership Forum (Inglaterra) la define como “el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente” (CEPAL, 2004).

La RSE ha significado un cambio en los comportamientos empresariales. En sus inicios generó resistencias, pero no fue un impedimento para su desarrollo. “Lo que hoy es innovación mañana será regulación”, pues la sociedad avanza por aquí, como lo plantea Marcos de Castro Sanz en su artículo (De Castro Sanz, 2005, pág. 41).

Se trata del conjunto de obligaciones éticas de la empresa fuera del cumplimiento de la legislación vigente que surgen de la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad de la que se generan impactos en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos, en un contexto en el que la empresa es responsable.

“Las empresas de economía social realizan la RSE desde sus diversos aspectos, como, por ejemplo, generación de empleo, fomento y creación de capital social, generación de riqueza, desarrollo del espíritu emprendedor” (*Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 2005, pág. 31).

Algunas teorías sobre la RSE pueden ilustrar mejor el concepto. La empresa es un ente integral en el que la economía y la parte social se complementan para darle valor agregado a su entorno, generalmente mejorándolo.



Figura 9 Línea de tiempo sobre las Teorías de la RSE

Fuente: Propia.

Un aspecto muy importante de la RSE es el recurso humano de la organización. Una empresa socialmente responsable sabe que el talento con el que cuenta es la fuerza para lograr sus metas estratégicas.

La palabra responsabilidad viene del verbo responderé, corresponder. Esto, en la parte empresarial, equivale al acto de responder voluntariamente a las preocupaciones morales y sociales (La Responsabilidad Social Corporativa: la nueva frontera de los recursos humanos, 2004).

Se relaciona con el desarrollo sostenible, concepto sobre el que se empieza a debatir desde 1987 en el Informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente o Comisión Brundtland, donde se definió el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias” (García, 2007).

Durante la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible, celebrada en Johannesburgo en septiembre de 2002, se enfatizó la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios, de que la empresa asumiera la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica.

A largo plazo, estas buenas prácticas contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa, que beneficia a sus accionistas, a los grupos de interés, a los trabajadores y a la ciudadanía en su conjunto (CEPAL, 2004, págs. 5,6,7).

Otro aspecto relevante para el tema en cuestión es la creación del valor compartido. En un principio, las empresas pensaban en actos caritativos y en donaciones como una forma filantrópica de aportar a la sociedad, luego se desarrolló el concepto de responsabilidad social empresarial (Merzthal, 2013). “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Kramer, 2011, pág. 6).

Kramer plantea que existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido: re-concibiendo los productos y los mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y permitiendo el desarrollo de un clúster local.



## **Figura 10 Valor Compartido VS RSE**

Fuente: (Nuñez, 2012)

Para explicar esta teoría, Porter y Kramer proponen un ejemplo de cómo se puede expandir la torta del valor económico y social. En este caso, el comercio justo busca incrementar la porción de ingresos que van a los agricultores de escasos recursos pagándoles más por sus cosechas, esto se puede entender como una forma de redistribución noble mas no como valor compartido.

Cabe destacar que el valor compartido se diferencia de la redistribución porque el primero busca mejorar las técnicas para para el crecimiento del agricultor, para mejorar la tecnología agrícola, busca capacitar a los trabajadores para mejorar el rendimiento de los cultivos, la calidad del producto y la sustentabilidad del sector.

La responsabilidad social empresarial en el sector calzado

Aplicada al sector del calzado, la teoría mencionada ofrece diferentes alternativas; entre las más importantes está la de optimizar los recursos y minimizar los costos, crear conciencia ambiental en todos los niveles de la organización y mejorar la capacidad tecnológica. Dicha teoría es el resultado

económico y social que genera la RSE en la organización, en este caso, en las pymes, que lograrían mejorar la competitividad y su posición en el mercado.

Para el sector, la motivación principal para integrar a su organización programas de RSE debe ser el deseo de avanzar en una cultura que permita a sus integrantes la formalización de valores ciudadanos enmarcados en una política organizacional que posicione la empresa en un lugar diferenciado y competitivo.

Sin embargo, si bien es una nueva forma de pensar y proceder que solamente trae beneficios, el mayor impedimento que normalmente se observa es el temor de estos empresarios a la formalización y a invertir tiempo y recursos, sin mencionar la falta de capacitación y de los mecanismos necesarios para implementarlos en su gestión.

## **LOS CLÚSTERES DE CUERO Y CALZADO EN COLOMBIA Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD Y LA RSE COMO PROPUESTA DE VALOR**

La industria del cuero en Colombia tiene una relevancia significativa en la economía del país por ser uno de los sectores más tradicionales, incluido su proceso en general: desde la cría del ganado hasta la elaboración de productos de marroquinería y calzado. Pese a ello, actualmente este sector afronta diferentes problemas.

Desde los años sesenta, la demanda de insumos para la elaboración de productos se fue incrementando, abasteciendo la demanda nacional e internacional; pero a partir del año 2000 se incrementó la demanda internacional debido a la producción de artículos de cuero en otros países; como resultado, hubo un desabastecimiento nacional. A esto se suman las grandes importaciones de China, que hicieron que el crecimiento del sector durante 2013 fuera muy lento (Propaís, 2013).

La Encuesta Anual Manufacturera permite valorar la incidencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el panorama empresarial colombiano. Las mipymes representan el 96.4 % de los establecimientos, aproximadamente el 63 % del empleo, el 45 % de la producción manufacturera, el 40 % de los salarios y el 37 % del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social (Businesscol, 2013).

Las mipymes colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía: en el país generan más del 50 % del empleo nacional, significan el 36 % del valor agregado industrial, el 92 % de los establecimientos comerciales y el 40 % de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento. Pero a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del suroccidente asiático y europeo, como Italia y España, por su destacada

participación en el comercio exterior, el aporte de las pymes a la balanza comercial colombiana ha sido muy reducida.

En los últimos cuatro años, las mi pymes han avanzado muy positivamente en sus programas de certificación de calidad, programas que han estado monitoreados por Acopi. Aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos años la certificación de calidad.

Se estima que en Colombia hay 47.880 pymes: el 22 % corresponde al sector industria, cuyo 50 % está ubicado en Bogotá (Fundes, 2003). Según la Encuesta Anual Manufacturera, el 2 % de las pymes pertenecen al sector calzado (Dane, 2002); por lo tanto, se estimó un universo poblacional de 72 pymes productoras, 17 pymes distribuidoras y 7 pymes de marcas competidoras del sector calzado, ubicadas en Bogotá, sobre todo en el barrio Restrepo, en la localidad Antonio Nariño. A lo largo de esta investigación, se ajustó la cifra de acuerdo al listado que fue suministrado por la Cámara de Comercio de Bogotá (Acevedo Tangarife, 2011).

## El clúster de Restrepo

Haber creado un conglomerado en el barrio Restrepo ha ayudado a las pymes del sector calzado a disminuir costos en el tiempo, ha hecho que se alíen para llegar a ser más competitivos y, sobre todo, para sobrevivir en el mercado. A este tipo de conglomerados se les llama clúster, una agrupación que no fue planeada sino que nació para preservar la supervivencia del sector.

Para lograr la competitividad, las empresas buscan reducir sus costos e implementar nuevas herramientas que permitan desarrollar estrategias de innovación. En ese sentido, es importante identificar el beneficio de los clústeres en los mercados. Cuando nos referimos a los clúster, se habla implícitamente del excelente papel que desempeñan en las industrias y en los mercados de todo el mundo, y por ello debemos conocer qué son y qué importancia tiene en la industria que aquí se está analizando.

¿Cuál es la iniciativa de desarrollo del clúster de cuero, calzado y marroquinería?

La iniciativa de desarrollar un clúster de cuero, calzado y marroquinería surge de la necesidad de brindarles a los empresarios de estos sectores un acompañamiento para potencializar su competitividad en la industria de la moda en Bogotá. Este clúster está compuesto, principalmente, por empresas relacionadas

con la fabricación, comercialización y manufactura de productos afines a la transformación del cuero.



**Figura 11 Valor agregado del clúster**

Fuente: (Comercio, Camara y, 2014)

¿Cuál es la propuesta de valor para el clúster?

El clúster busca consolidar la competitividad de las empresas; fortalecer el sector para la comercialización de sus productos en el mercado interno y externo; ampliar las capacidades en diseño e innovación; y potencializar las oportunidades a través de los acuerdos comerciales vigentes (Comercio, Camara y, 2014).

¿Cuáles son los pilares estratégicos del clúster?

El clúster se soporta en tres pilares estratégicos que apuntan al desarrollo de la estrategia y de la propuesta de valor:



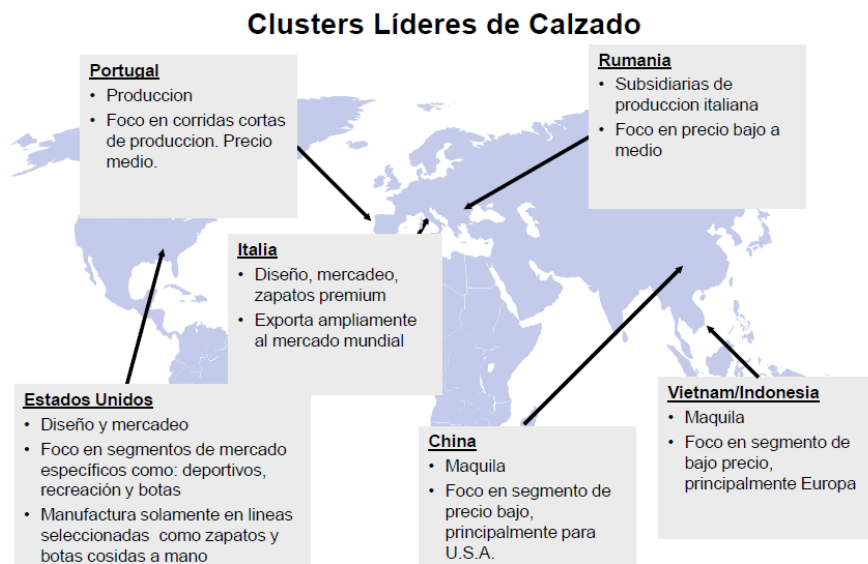
**Figura 12 Pilares estratégicos del Clúster**

Fuente: (Comercio, Camara y, 2014)

¿Por qué se forman los clústeres?

Comúnmente, por clúster se entiende una concentración sectorial o geográfica de empresas que practican las mismas actividades o actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra, de servicios anexos específicos, con la posibilidad de actuar conjuntamente en la búsqueda de eficiencia colectiva (Ramos, 1998).

Ejemplos de clústeres exitosos en países desarrollados son, por ejemplo, los distritos industriales de Emilia Romagna (Italia) y de Baden Wurttemberg (Alemania), la Silicon Valley y la Ruta 128 (Estados Unidos), la nueva industria de computadores en Irlanda y la electrónica en Escocia entre otros. También en países en vías de desarrollo están los clústeres en torno a la industria del calzado en Nuevo Hamburgo (Brasil), de electrónica y *software* en Bangalore (India), de instrumentos quirúrgicos simples en Sialkot (Pakistan) y de microelectrónica en Hsinchu Science Park (Taiwán), entre otros.



## Mapa 1 Clústeres líderes del calzado

Fuente: (Comercio, Camara y, 2014)

El modelo de Michael Porter, sostiene que la diversidad e intensidad de relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un clúster y su

grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante: las relaciones de competencia entre empresas de la misma actividad, con sus proveedores, con actividades de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

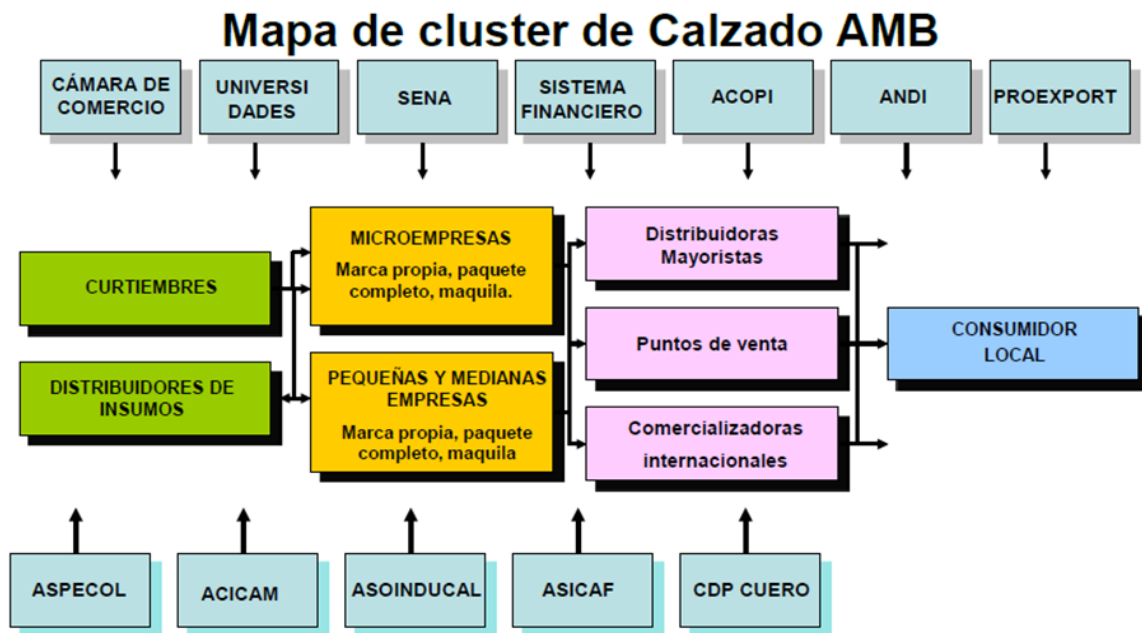
A propósito, según el análisis de Porter, los clústeres se dan tanto en torno a los recursos naturales así como en torno a actividades basadas en aprendizaje y conocimiento (por ejemplo, actividades de telecomunicaciones, computación, electrónica) (Kramer, 2011) (Ramos, 1998).

Entre las ventajas más significativas de los clústeres encontramos mejor acceso a materias primas, mano de obra calificada, maquinaria especializada, servicios generales –ya que se logran consolidar alianzas con otras empresas–, pautas para controlar mejor a los proveedores. Asimismo, en los clústeres encontramos mayor flexibilidad en las negociaciones que hacen entre ellos puesto que las empresas que los conforman generan mayores vínculos.

En cuanto a innovación, se encontró que las firmas tienen una mayor capacidad para detectar más rápidamente las necesidades del mercado y para ver más fácilmente las posibilidades tecnológicas, y que los proveedores están involucrados en los procesos de innovación.

## Consolidación institucional del clúster

El clúster de cuero, calzado y marroquinería busca aumentar la competitividad de las empresas que lo componen desarrollando beneficios transversales a la cadena, ampliando capacidades en diseño e innovación para la diferenciación del producto, y potencializando las oportunidades de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales entre la producción local, las cadenas comerciales y grandes superficies (Espinal, 2005).



## Mapa 2 Clúster de calzado AMB

Fuente: (Pardo, 2010)

Calzado Caprino, Baena Mora, Catanavia, Calzatodo, Herrajes Dudi, Manufacturas Cassani Ltda., Peletería Orión, Virtual Blue, Curtitera el Puma, Industrias Wilches, Química IT y Divina Santidad, son solo algunos de los 69 miembros activos que participan en los espacios colaborativos del clúster de cuero, calzado y marroquinería de Restrepo, en donde se diseña y ejecuta la estrategia de responsabilidad social, que aporta a la competitividad de las pymes.

Esto demuestra que la responsabilidad social es una herramienta importantísima para el sector empresarial y corporativo, pues ofrece muchos beneficios que las empresas por falta de conocimiento no asumen. Por ello, cobra cada vez más fuerza la inclusión de nuevas empresas a esta cultura –por así llamarle–; es una oportunidad para las pymes porque lograrían mejorar su ventaja competitiva y, por lo tanto, posicionarse mejor en el mercado, mientras le aporta a la calidad de vida a sus grupos de interés (*stakeholders*).

La propuesta de este trabajo de investigación es asesorar a las empresas del sector calzado del barrio Restrepo en este tema con el fin de beneficiar a este importante sector productivo. Por ello, conviene mencionar las teorías más relevantes sobre este concepto y es necesario conocer al detalle las singularidades del barrio Restrepo.

## PROPUESTA DE VALOR

La situación de informalidad de las pymes de Restrepo hace que no se apropien los recursos económicos, de infraestructura, humanos (personal calificado), para su establecimiento formal, lo cual ha afectado directamente el sector calzado de esa zona, pues hace que no haya inversión en una tecnología que le permita a la industria ser competitiva en calidad y precio. Por esa misma razón tampoco existe una organización ni una planeación estratégica que les permita a estas empresas tener un direccionamiento efectivo con el fin de lograr mejorar su participación en el mercado nacional e internacional.

Como complemento a este trabajo de investigación, es importante conocer el entorno de la localidad donde se encuentra el conglomerado de empresas dedicadas a la fabricación y distribución del calzado en Bogotá.

## Discusión

Debido a la informalidad de las pymes, estas no se apropian los recursos necesarios para establecerse formalmente, lo que ha afectado directamente el sector de calzado de esta zona, puesto que hace que no haya inversión en tecnología que permita hacer que la industria sea competitiva en calidad y precio. Por esta misma razón no existe una organización ni una planeación estratégica que

les permita a estas empresas tener un direccionamiento efectivo con el fin de lograr mejorar su participación en el mercado nacional e internacional.

### Localidad Antonio Nariño, Barrio Restrepo

Es importante conocer el entorno donde se encuentra el clúster de empresas dedicadas a la fabricación y distribución del calzado en Bogotá:

El Barrio Restrepo fue creado en 1935 en homenaje al presidente Colombiano Carlos Eugenio Restrepo (1867-1937), en terrenos de un pre asentamiento llamado La Urbana. En la actualidad, se destaca por su actividad comercial de marroquinería y calzado (Wikipedia, 2013). Por esta razón se ha convertido en una de las centralidades más importantes del sur de Bogotá.



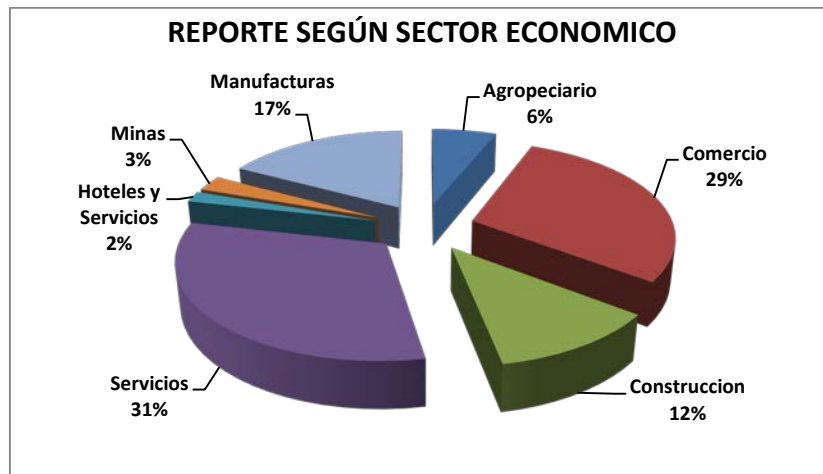
**Mapa 3 Barrio Restrepo**

Fuente: (CODAZZI, 2014)

Después de sortear diferentes dificultades, el barrio abre un espacio comercial en la gran ciudad y ahí, de forma natural, asienta sus empresas en las cuales se halla un gran número de pymes dedicadas específicamente al sector calzado. La actividad comercial predominante en la localidad es el comercio al por menor de diferentes artículos como prendas de vestir, cuero y calzado, principalmente (40 % de las empresas comerciales) (Peña Cañón, 2013).

En cuanto a la industria, en 2004 se encontraban registradas 1.143 industrias en la localidad, la mayoría de ellas eran microempresas (Peña Cañón, 2013). Las actividades representativas de Restrepo son, en primer lugar, el curtido y preparado de cueros, la fabricación de calzado, la fabricación de artículos de viaje como maletas, bolsos de mano y similares, los artículos de talabartería y guarnicionería, concentradas en amplio número en el sector La Balvanera, del barrio Restrepo. Y en segundo lugar se encuentra la fabricación de prendas de vestir, excepto de prendas de piel.

En el ámbito económico, se puede decir que el 9.43 % de las empresas colombianas son pymes, y de ellas el 83.97% son pequeñas empresas (Araya, 2003).



**Figura 13 Reporte según Sector Económica**

Fuente: (Sociedades, 2014)

Según la cámara de comercio de Bogotá, en los estudios de perfiles locales de participación económica, las tres principales actividades que generan empleo son la venta de calzado, la venta de ropa y los restaurantes. Estas tres actividades concentran un total de 2.951 trabajadores, que equivale al 34 % del total reportado de los trabajadores informales de la localidad.

Por cierto, vale la pena recordar que esta no es una opción libre y voluntaria de quienes allí se ganan la vida, sino que la informalidad es la última opción cuando la economía formal cierra sus puertas por la incapacidad de vincular la creciente mano de obra. Como se expresa en el estudio de la Organización Internacional del Trabajo, “la informalidad responde a estrategias familiares de supervivencia que tratan de compensar el bajo nivel de ingreso familiar, con un aumento del número de miembros que ingresan al mercado del trabajo, por lo general a muy temprana edad y sin una educación adecuada; lo que los lleva a desempeñar trabajos de baja

productividad e ingreso y con pocas posibilidades de progreso; reproduciendo así la condición de pobreza” (Organización Internacional del Trabajo, 2013).

### **Información sobre la informalidad**

Con el paso del tiempo, se detecta la necesidad de identificar los factores de competitividad, ya que se considera una herramienta fundamental para las empresas de calzado del Barrio Restrepo, según su composición y tamaño.

Estas empresas pueden competir simplemente en el mercado interno con base en ciertas expectativas sobre la ampliación de sus ventas, ya que las Pymes consideran ser competitivas y estar posicionadas en el mercado doméstico, pero “según las mediciones internacionales de la competitividad Colombia tiene muchas oportunidades para mejorar” (Montoya, 2010).

Existen tres factores importantes para que las pequeñas empresas logren ser competitivas en el mercado: “La primera, su capacidad de integrarse; la segunda, su capacidad de innovación; y la tercera, su flexibilidad para adaptarse a los mercados y desarrollar productos que puedan encontrar su nicho” (Montoya, 2010).



**Figura 14 Factores de la Competitividad**

Fuente: Propia.

<b>Factor</b>	<b>Puesto 2008</b>	<b>Puesto 2007</b>	<b>Puesto 2006</b>	<b>Posición relativa 2007</b>	<b>Posición relativa 2006</b>	<b>Cambio de puesto</b>
Número de países	130	131	122	NA	NA	NA
Posición global	73	69	63	47	48	-6
Requerimientos básicos	77	73	70	44	43	-3
Instituciones	87	79	67	40	46	-12
Infraestructura	80	86	76	34	39	-10
Macroeconomía	88	63	62	52	50	-1
Salud y educación básica	67	64	70	51	44	6
Promotores de eficiencia	70	63	62	52	49	-1
Educación superior y capacitación	68	69	66	47	47	-3
Eficiencia del mercado de bienes	82	85	74	35	41	-11
Eficiencia del mercado laboral	92	74	63	44	50	-11
Sofisticación del mercado financiero	81	72	67	45	46	-5
Disponibilidad tecnológica	80	76	71	42	43	-5
Tamaño del mercado	37	30	31	77	75	1
Factores de innovación y sofisticación	60	66	51	50	58	-15
Sofisticación de negocios	64	65	49	50	61	-16
Innovación	61	72	58	45	54	-14

Fuente: Adaptado de Conpes (2008), con datos WEF (2008).

## **Figura 15 Desempeño en Colombia**

Fuente: (Montoya, 2010)

Se puede observar el desempeño de Colombia en cada uno de los indicadores del índice global de competitividad. Se resalta que el principal atraso que ha tenido el país está directamente relacionado con los factores de innovación y sofisticación de negocios, ya que son los que pueden impactar directamente el crecimiento de las compañías. Por ende, es de gran interés trabajar en ellos (Montoya, 2010).

Entre la variedad de estrategias posibles, una de las más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas económicas es el esquema de sociabilidad bajo el modelo de Distritos Industriales (clúster). “[Los Distritos industriales] constituyen un tipo de ámbito competitivo donde las interacciones entre las empresas pyme facilitan la existencia de una gran rivalidad y diversidad competitiva de forma que los resultados son altamente competitivos para el conjunto” (Distretto, Industriale Dal Settore Industriales al, 1979).

### **Conociendo las pymes de calzado en Bogotá**

Es importante conocer en general las pymes y el papel tan importante que desempeñan en la industria.

La industria del calzado tiene una importancia significativa para la economía de Colombia. En los últimos 12 años, este sector ha perdido competitividad tanto en el mercado interno como en el externo. La creciente amenaza de las importaciones de calzado, especialmente de China y Ecuador (Guarnizo, 2010), y la oportunidad que ofrecen los Tratados de Libre Comercio exigen investigar estrategias de *marketing* para los dos negocios que se destacan en el sector del calzado: producción y comercialización y venta. Los grandes productores a nivel mundial son China, India, Indonesia y Brasil, mientras que en Latinoamérica son Brasil, México, Colombia y Argentina.

Cabe resaltar que Bogotá presenta el mayor nivel de participación en importaciones desde China y Ecuador con el 24.78 %. A su vez, los grandes importadores mundiales son Estados Unidos de América y los países de la Unión Europea, aunque en estos predominan las importaciones intracomunitarias. En el mundo, los altos estándares de *marketing* del calzado se basan en la calidad, el diseño, la comodidad, la marca, los canales de comercialización, la participación en eventos comerciales y la utilización de publicaciones especializadas. Y en las pymes productoras de calzado de Bogotá hay una débil segmentación, que se concentra en el calzado para caballero y para dama, en los estilos informal, deportivo y de calle (Guarnizo, 2010).

Innovar a través del diseño es un reto que pocas empresas están en condiciones de asumir, como ocurre con las pequeñas y medianas empresas, ya

que aún se considera el diseño como un gasto y no como una inversión. “Los efectos de la intervención del diseño industrial en las pymes de marroquinería y calzado de Bogotá, entre el 2000 y el 2004”, (Guarnizo, 2010). Esto determinó la repercusión del diseño industrial en el desarrollo de nuevos productos en el sector, dando una visión al empresario de buscar el mejoramiento continuo.

Hasta entonces, en Colombia solo existían estudios desde la perspectiva económica, y no del diseño como factor diferencial, para lograr la competitividad, por lo que la investigación desbrozaba únicamente un camino.

Hoy por hoy, en el país, el sector del calzado está más golpeado por la competencia que el de la marroquinería, ya que los empresarios se habían acostumbrado a manejar un sector muy doméstico; sin embargo, con la apertura económica y los tratados de libre comercio comenzaron a perder mercado, sobre todo porque países como China, el mayor productor de calzado en el mundo, está empezando a competir no solo bajando precios, sino también aumentando la calidad de sus productos e incursionando en el diseño.

El derrotero de los investigadores fue, entonces, evidenciar la precaria situación del diseño en el sector y proponer acciones para transformar la mentalidad del empresario, quien debe entender el diseño no como otro modelo de calzado, sino como la posibilidad de diferenciación del producto a partir de la innovación en toda la cadena de valor.

## Proceso productivo del calzado

Las pymes se caracterizan en su mayoría por su proceso artesanal, por ser empresas familiares y por la informalidad, y se identifican según el tamaño, los procesos y los insumos.

En todas las empresas, el proceso de elaboración del calzado en sus diferentes estilos y materiales hasta llegar al destinatario final (caballero, dama, niño o niña) es similar hasta la etapa de armado, según el tamaño de empresa, la maquinaria y mano de obra.

Las escalas posibles de producción que se pueden lograr son las siguientes:

	<b>Escala (rango de producción)</b>
Microempresa/artesanal:	Hasta 100 pares diarios
Pequeña empresa:	De 101 a 500 pares diarios
Mediana empresa:	De 501 a 1,000 pares diarios
Gran empresa:	Más de 1,000 pares diarios

**Tabla 5 Escalas de producción y tamaño de las empresas**

Fuente: (Comercio, Camara y, 2014)

## Actualización tecnológica de las pymes

**Microempresa/artesanal:** El proceso de fabricación de zapatos de manera artesanal continúa siendo el mismo. En la microempresa se han sustituido algunas actividades de tipo manual por equipos y maquinaria, lo que se refleja en una mejor calidad y en mayor volumen de producción (Instituto Nacional del Emprendedor, 2014).

**Pequeña empresa:** Los procesos se han modernizado y automatizado por la actualización de equipos y la adquisición de maquinaria, que supe actividades de tipo manual, sobre todo en las etapas de corte, montado de punta, lados y talón, pegado de suelas y tacón, acabado y conformado, lo que permite incrementar los volúmenes de producción.

## Características del sector – industria internacional

Desde mediados del siglo pasado, la industria mundial ha evidenciado una nueva localización de plantas productoras: China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil, cuya producción se basa en el bajo costo de la mano de obra y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de cueros y pieles.

En general, los compradores más importantes de cuero son Francia e Italia, en la Unión Europea; China, en Asia; y Brasil, en América Latina. En 2000 hubo un desabastecimiento de la industria nacional ya que la demanda de cuero por parte de otros países productores se incrementó.

Por otra parte, la producción en países como España, Italia y Portugal se ha enfocado en la fabricación de productos de alto grado de diferenciación en cuanto a marcas, diseño y materiales, lo que los ha convertido en los líderes del mercado. Asimismo, cabe señalar que la utilización de otros materiales como los sintéticos y el plástico han sido la innovación más marcada para la producción de calzado deportivo.

### **Características del sector – industria nacional**

En Colombia, la cadena del cuero, del calzado y de la industria marroquinera depende en gran medida del sacrificio de ganado bovino, del cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y de pieles. No obstante, esta oferta no se puede aprovechar completamente por el bajo cuidado que se le da al cuero durante el sacrificio de los animales. La razón es la poca capacitación que hay en el sector ganadero para el manejo del cuero y pieles.

En el proceso productivo, la cadena del cuero se divide en cuatro grandes actividades: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado. Este último requiere insumos diferentes al cuero: textiles, caucho, y plástico.

Para el tema que ocupa esta investigación por ejemplo “la relación entre los mataderos, las curtiembres y los productores en el sector de cueros, los cuales desaprovecharon las posibilidades que tenían de avanzar hacia la innovación” (Camara de Comercio de Medellín, 2006, pág. 12). El tema de la innovación es muy usado en este informe pues revela que la no utilización de este recurso y trasladarlo a sus compradores hace menos competitiva a la empresa.

Igualmente el informe define diez imperativos estratégicos para Colombia en Competitividad así: Pensar en lo pequeño, Desarrollo de centro de Innovación, demanda, Educación o capacitación en estrategia empresarial, formación de nuevas empresas, relaciones compradores – oferentes, consejo de competitividad, la prensa económica, recursos humanos especializados, vender o promocionar a Colombia.

Dentro del mismo informe los imperativos estratégicos por sector definen ciertas características para el Sector del cuero. “Dejen de culpar la vaca, por la incapacidad de producir un producto de alta calidad” (Camara de Comercio de Medellín, 2006, pág. 21), es un problema evidente el que se ha evidenciado a lo

largo de esta investigación la entrada de productos de cuero principalmente desde China, quienes compiten con precios bajos gracias a los bajos salarios pagados a sus empleados, lo que redundo directamente en el precio. Colombia debe necesariamente competir con estrategias que vayan directo al consumidor. Estas estrategias van desde el conocimiento del consumidor, hasta innovación en tecnología y diseño que permitan perfilar y posicionar la industria del calzado hacia un sector más sofisticado que mejore las condiciones de las pymes productoras.

Son 1.400 micro y medianas empresas vinculadas al sector del calzado, entre proveedoras de insumos, transformadoras y comercializadoras, las que conforman la principal y más completa industria del cuero y el calzado del país, surtiendo en gran medida a naciones de América y Europa.

En el barrio Restrepo, el negocio del cuero y del calzado inició alrededor de los años sesenta, según lo afirma el señor Miguel Ángel Gómez, presidente del Comité de Zapateros. Con el tiempo y la migración de personas del campo a la ciudad en busca de un mejor porvenir, fue creciendo y constituyéndose en una industria de gran producción cuyo mayor auge fue en la década de los ochenta.

### **Características de la producción**

En Colombia la producción se clasifica así:

Existen 30 empresas que concentran la producción con una capacidad de producir 600 pares de zapatos en un turno de 8 horas. A estas le siguen 200 talleres, cuya producción es de 200 pares en las mismas 8 horas de trabajo. Y, por último, están las Fami-empresas (pequeños talleres), que son la gran mayoría, con un promedio de 41 pares al día.

Actualmente, la producción colombiana de calzado se aproxima a los cinco millones de pares. Del 78.2 % de esa producción son responsables las empresas que se encuentran de Restrepo, lo cual muestra la competitividad y el posicionamiento que este sector tiene en la industria del calzado nacional. No obstante, hay que buscar nuevos socios comerciales en otros países de Latinoamérica donde la industria del cuero no sea muy fuerte, y ampliar las exportaciones actuales a Venezuela, México, Ecuador, Chile y Bahamas, ya que inevitablemente las ventas en Colombia van a seguir decreciendo con la llegada de productos del Primer Mundo.

Pero para lograr dichos objetivos hay que dejar de trabajar artesanalmente y buscar profesionalizar el sector para que haya un mejor desarrollo de la producción de zapatos. Por lo tanto, en busca de este propósito hay que intentar, por medio de capacitaciones a los empleados y viajes empresariales a ferias en el exterior (por ejemplo a Italia o Estados Unidos), adquirir nuevos conocimientos para aplicarlos en la industria colombiana.

## Estudio del Sector

Las pequeñas y medianas empresas presentan unas características propias, que las diferencian de las grandes. Algunas de esas características son fuente de ventaja competitiva a la hora de desarrollar acciones de responsabilidad social: mayor flexibilidad, más cercanía a los problemas de la comunidad. Otras, sin embargo, suponen limitaciones en su desarrollo: su reducida dimensión, un menor acceso a la información, carencia de pensamiento estratégico, escasez de recursos económicos y bajo impacto mediático de sus iniciativas.

La cooperación entre empresas del mismo sector de actividad es casi una necesidad de subsistencia para las pymes, y gestionada adecuadamente puede ser también un factor de desarrollo y crecimiento muy importante. Las alianzas estratégicas entre competidores y la reunión en asociaciones sectoriales ayudan a dar cobertura a las necesidades del mercado que han sido desatendidas por las grandes empresas.

El principio de libre competencia que rige la actuación empresarial debe armonizarse con un comportamiento leal entre competidores e, incluso, con una actitud cooperadora que contribuya a mejorar las condiciones del mercado en beneficio de todos y a extender los límites de las pequeñas y medianas empresas.

## *Ventaja competitiva*

El desarrollo sustentable de una región depende principalmente de los organismos que interactúan diariamente en ella, ya que cada una de sus acciones repercutirá en el entorno. Por ello, es de suma importancia conocer qué están haciendo las empresas de la región para así compensar los impactos no tan favorables de dichas acciones.

Algunas de las acciones que fomenten y mejoren la competitividad de las empresas son:

- **Acciones formativas y de sensibilización:** Impartir conocimientos y proporcionar herramientas básicas que permitan elaborar acciones estratégicas en los procesos, capacitación en labores específicas. Así, se mejora la competitividad, mientras se crea una cultura y un programa adecuado para el sector.
- **Diagnóstico:** En este proceso se evalúa el estado inicial de la organización sobre su responsabilidad social empresarial y como puede esta influenciar e incrementar la Competitividad; así como los impactos económicos, sociales y ambientales.

- **Política:** Se coordinan las acciones para que entre el grupo de gerencia y demás facilitadores propuestos se empiece a hacer el diseño y la formulación de las políticas y las estrategias para la organización y su enfoque a la competitividad.
- **Diseño de programa:** En concordancia con la gerencia, se inicia el proceso de creación e implementación del programa diseñado, en los frentes generales o específicos que la organización requiera o considere más vulnerables o que sea prudente.
- **Sistemas de medición:** Implementación de sistemas de seguimiento y medición de los procesos que se van a realizar, con el fin de generar resultados que propendan por el mejoramiento continuo, cuyo fin es posicionar mejor la empresa en el sector por tanto incrementar su competitividad.
- **Fortalecimiento de competencias y visiones:** Capacitación en diversos campos para el mejoramiento en áreas tanto organizacionales como humanas, a través del fortalecimiento de la actitud de los trabajadores, de sus conocimientos, destrezas y habilidades, mientras se fortalecen los métodos y los procesos de trabajo.
- **Inversión en Tecnología:** En el sector calzado muchas empresas por su misma naturaleza pyme no invierten en nuevas tecnologías, maquinaria y equipos que hagan

## CONCLUSIONES

El resultado de esta investigación sirvió para comprender mejor el concepto de responsabilidad social empresarial como un nuevo elemento de gestión, el cual se involucra directamente con la competitividad que puede lograr una empresa, en este caso específico, productora de calzado del barrio Restrepo en Bogotá, un sector destacado en la durante varias décadas por su producción, pero con diferentes falencias que sin embargo lo hacen atractivo para la propuesta de valor que genera este trabajo.

Según lo expuesto a través de este ejercicio investigativo, una empresa que adopte una política de RSE asume un verdadero compromiso social desde los directivos hasta el personal operario o de producción, con el fin de generar una cultura que reafirme el compromiso de los públicos internos con la organización y la confianza de los externos en ella. Este tipo de cambio genera en la empresa una nueva visión cuyos valores se convierten en acciones espontáneas que no dependen del cumplimiento de reglas o normas institucionales, sino que realmente responden a un ambiente en el cual cada quien, y con propiedad, se responsabiliza de sus decisiones y acciones, que contribuyen al desarrollo de la empresa mientras la hacen más competitiva en su entorno.

Debido a que la RSE es un concepto relativamente nuevo, además de poco conocido en algunos sectores, como el que nos interesa –como lo evidenciaron las entrevistas que se les hicieron a los empresarios de Restrepo–, hay un escepticismo al respecto. No obstante, el sector ha dejado sus puertas abiertas para recibir una asesoría para la elaboración de una propuesta que soporte, asesore y apoye a esta industria en la adopción de esta herramienta como una estrategia de competitividad que se integre a la gestión de la organización. Vale la pena añadir que, asimismo, esta herramienta representa una cultura de vida empresarial cuyos programas y acciones deben compenetrarse con la misión, la visión y los objetivos de la organización. La competitividad, entonces, representa una gran oportunidad de mejorar los procesos, de capacitarse, de diversificar sus productos, de innovar, que a su vez redundará en la rentabilidad y una mejoría de la calidad de vida de todos los grupos de interés (*stakeholders*).

En el curso de la investigación se detectaron varios puntos importantes en el sector, que permitieron la formulación de la propuesta de valor. El sector del calzado en Colombia, específicamente en Bogotá, en el barrio Restrepo, ha pasado por grandes transformaciones: de ser una industria artesanal ha pasado a potencializar sus recursos, buscando una industrialización tecnológica, mejorando sus procesos y aumentando su mano de obra calificada, con el objetivo de subsistir en el mercado o de fortalecer sus empresas, motivadas con un crecimiento sostenible.

La ubicación geográfica ayudó a conformar un clúster natural, al buscar alternativas para asociarse y obtener un bienestar general. Con ello, lograron conformar pequeñas y medianas empresas, en su gran mayoría. No obstante, uno de los mayores obstáculos de estas pymes ha sido el acceso a la información, ya que no todos los empresarios están enterados de las situaciones del mercado ni del entorno global, y tampoco conocen cómo desarrollar planes de implementación de políticas de responsabilidad social empresarial ni el gran beneficio que pueden sacar de ello.

Las pymes, en medio de su informalidad y del deseo de crear empresa, son conscientes de que capacitarse y adquirir nuevas estrategias les ayudaría a generar mayores beneficios. En su mayoría, estas organizaciones quisieran contar con asesorías que acompañen todo su proceso, que lo guíen de la mejor forma desde su inicio hasta la culminación. El 63 % de los empresarios entrevistados indican que sus empresas no son competitivas y que desean buscar mejoras; sin embargo, su mayor temor es que solo sean planes de contingencia, por la coyuntura económica, y que después el sistema los abandone.

La falta de recursos para la implementación de nuevas estrategias, entre ellas de industrialización, es bastante frecuente, ya que las pymes logran subsistir con el día a día. Tan solo el 13 % de los empresarios dice que realizan innovaciones tecnológicas, mientras que el 87 % restante no cuenta con ninguna proyección, aunque intenta manejar costos bajos pero cuidando su calidad. Por ejemplo, cabe resaltar que una gran parte de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con

herramientas para el manejo de residuos, las cuales ayudarían con el manejo de los recursos ambientales presentes en el entorno de acción de la empresa.

Por su parte, la informalidad también contribuye a la inestabilidad laboral: el pago es, al destajo, según lo trabajado. Esto para los empleadores es una gran desventaja, ya que no todos los empleados están comprometidos con la empresa: en algunos dejan sus lugares de trabajo abandonados cuando se empiezan a capacitar, porque ya no quieren formar parte de una planta sino tener un trabajo de oficina, que les brinde mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional. Como consecuencia, el recurso humano en las pymes tiende a disminuir. No obstante, es muy importante para los empresarios ofrecer a sus empleados una capacitación necesaria para su mejoramiento continuo.

En este orden de ideas, se puede concluir que a lo largo de este ejercicio de investigación se detectaron grandes oportunidades de mejora, y lo más importante: el 100 % de los empresarios entrevistados muestra un gran interés en conocer sobre propuestas para el mejoramiento continuo de sus empresas y sobre herramientas estratégicas de implementación de políticas de responsabilidad social con el fin último de incrementar su competitividad y por ende sus ingresos. Para ello, el 62 % dispondrían el recurso humano para ser capacitados y el 38 % otorgarían el tiempo necesario para generar los espacios de implementación.

Lo anterior demuestra que nuestras Pymes han nacido y crecido considerando básicamente el mercado local y sólo cuando la demanda nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial.

Encontramos aspectos importantes los cuales hacen que cuenten con fortalezas como la habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, sus empleados son por lo general muy leales; reflejan el compromiso y la personalidad del fundador.

Entre otras fortalezas encontramos:

- Están muy cerca de sus clientes.
- Tienen el potencial suficiente para desarrollar una excelente comunicación interna.
- Cada uno de sus miembros posee múltiples habilidades.
- La capacitación de los empleados está focalizada en lo que se necesita para alcanzar determinadas metas.
- La gente sabe cuál es el impacto de su trabajo en todo el negocio.

Y desde luego cabe resaltar que se detectaron otros aspectos claves para el mejoramiento continuo los cuales podemos mencionar:

- Son altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados.
- Les resulta muy difícil conseguir fondos de inversión.
- Tienen dificultades para aprovechar adecuadamente el flujo de caja.
- Generalmente carecen de tiempo para identificar oportunidades de negocios en el exterior.
- Tienen problemas para encontrar buenos proveedores.
- El sistema de gestión de calidad resulta inapropiado para responder a las presiones de los clientes.
- La urgencia del día a día les impide pensar en las mejoras que deben introducir al negocio.
- Los presupuestos para capacitación son limitados y, por lo general, no se le presta la debida atención al desarrollo personal de los empleados.
- Falta inversión en tecnología

- Falta innovación y desarrollo, participación en eventos internacionales donde puedan ampliar la visión del negocio.

Esta clasificación de las debilidades y fortalezas nos permiten atender las prioridades y dar manejo a las oportunidades para llevar a las Pymes a lograr ser más competitivas y según las características de flexibilidad y adaptabilidad de estas empresas, puede ser el factor clave para que las cadenas productivas colombianas puedan llegar a los mercados internacionales.

Su capacidad de movilidad y su resistencia a las condiciones más adversas serían el activo más valioso para el futuro empresarial colombiano.

## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Tangarife, E. R. (2011). *Estudio de los mercados potenciales en las cuales pueden incurrir las Pymes productoras del sector de calzado de Bogotá*. Bogota: Emerson Ricardo.
- ACOPI. (1982). *Asociacion Colombiana de Pequeños y Medianos Industriales*. Bogota.
- ANIF. (2012). *Gran Encuesta 2012*. Bogota - Colombia: Ipsos-Napoleon Franco.
- Araya, Ú. (2003). *Análisis comparativo de las necesidades ambientales de las pyme en Chile, Colombia y México (Vol. 74)*. Bogota: United Nations Publications.
- ARROW, K. J. (s.f.). *www.usem.org.mx*. Recuperado el 09 de 03 de 2014, de [www.usem.org.mx](http://www.usem.org.mx):  
[http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/responsabilidad\\_social\\_y\\_eficiencia\\_economica.pdf](http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/responsabilidad_social_y_eficiencia_economica.pdf)
- bogota, c. y. (s.f.).
- Businesscol. (2013). *CLASIFICACION DE LAS PYMES, ACOPI*. BOGOTA: ABACO NET GROUP .
- Camara de Comercio de Medellín. (2006). *Cluster, Una estrategia para crear ventaja competitiva*. Medellín: Taller de Edición. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/>

Download.aspx?Command=Core\_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515

ccv.org.co. (s.f.). Recuperado el 02 de 10 de 2014, de www.ccv.org.co:

<http://www.ccv.org.co/ccv->

[anterior/fileadmin/documentos/publicaciones/Presentacion\\_FOMIPYME.pdf](http://www.ccv.org.co/ccv-anterior/fileadmin/documentos/publicaciones/Presentacion_FOMIPYME.pdf)

CEPAL. (2004). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. Chile: Naciones Unidas.

Cepal.org. (2013). *Como mejorar la Competitividad de las Pymes en la Union Europea, America Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

CODAZZI, A. (01 de Enero de 2014). Mapa barrio Restrepo. Bogota, Colombia, Colombia.

Colciencias.gov.co. (s.f.). <http://www.colciencias.gov.co/>. Recuperado el 02 de 10 de 2014, de <http://www.colciencias.gov.co/>

Comercio, Camara y. (01 de 01 de 2014). CLUSTER. *Pilares Estrategicos del Cluster*. Bogota, Bogota, Colombia: Ca y Co.

COMPETITIVIDAD, C. P. (2012). *INFORME NACIONAL DE LA COMPETITIVIDAD 2012 - 2013*. Bogotá: puntoaparte bookvertising.

competitividad, I. n. (2012). *INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD* . Bogotá: puntoaparte bookvertising.

Dane. (2002). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogota: Dane.

DANE. (2009). *Cuentas Nacionales del Dane e Inexmoda*. Bogotá: DANE.

De Castro Sanz, M. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas, o un nuevo concepto de empresa. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 31.

Diccionario de Economía. (s.f.). *zonaeconomica.com/definicion/competitividad*.

Recuperado el 09 de Marzo de 2014, de

*zonaeconomica.com/definicion/competitividad*:

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

Distretto, Industriale Dal Settore Industriali al. (1979). Alcune considerazioni sull'unità di ingagine dell'economia industriale. *Revista di Economia e politica industriale*, 7-14.

Duque, M., & Hurtado, G. (2014). *Fuente Propia*. Bogotá.

EAM, 2. (2010). *Banco de la República y cálculos de Econestudio*. Medellín: EAM.

Emprendedor, I. N. (12 de 03 de 2014). *contactopyme.gob.mx*. Obtenido de guías empresariales:

<Http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=>

519

Espinal, C. (2005). *Cadenas Productivas: experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en Colombia*. Valencia, R. y Muñoz, P. (Compiladores). *Asociatividad Empresarial en Colombia. Líderes Promotores de Asociatividad Empresarial*. Bogotá: Cámara de Comercio.

- FNG. (1982). *Fondo Nacional de Garantías* . Bogota.
- Franklin Rubén Collao, M. P. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de Fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidad.
- Fundes. (2003). *La realidad de la pyme colombiana – Desafío para el desarrollo*. Bogota: Fundes.
- García, A. A. (2007). Responsabilidad Social Empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista futuros*, 1.
- gerencie.com/competitividad.html. (03 de 09 de 2013). *gerencie.com*. Recuperado el 08 de 03 de 2014, de gerencie.com/competitividad.html:  
<http://www.gerencie.com/competitividad.html>
- Gomez M, M. B. (Septiembre de 2005). *www.econlink.com.ar*. Obtenido de [www.econlink.com.ar](http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf): <http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf>
- González, I. F. (2007). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social. In *anales de mecánica y electricidad*. *Anales de mecánica y electricidad*, 20.
- Guarnizo, J. A. (2010). *Evaluación y perspectivas de marketing de las pymes productoras de calzado de Bogotá, D.C.* BO: GESTION & SOCIEDAD.  
<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/5578>. (2011).  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LA SUSTENTABILIDAD. *Economía y Sociedad*, 1.

Hurtado, G., & Duque, M. (18 de 04 de 2014). COMPETITIVIDAD. *FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD*. BOGOTA, COLOMBIA, COLOMBIA: PROPIA.

IFI. (2003). *Instituto de Fomento Industrial*. Bogota.

Instituto Nacional del Emprendedor. (12 de 03 de 2014). *contactopyme.gob.mx*.

Obtenido de guias empresariales:

[Http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=519](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=519)

Kramer, M. E. (2011). La Creación del Valor Compartido. *Harvard Bussiness Review América Latina*, 6.

*La Responsabilidad Social Corporativa: la nueva frontera de los recursos humanos*. (2004). Madrid: Esic Editorial.

Levy, S. (2008). *Buenas intenciones, malos resultados: Política Social, Informalidad y Crecimiento Económico en México*.

[http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/165/Buenas\\_intenciones\\_SLevy\\_Resumen.pdf](http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/165/Buenas_intenciones_SLevy_Resumen.pdf): Brookings .

Martín, R. D. (18 de 01 de 2011). *Ciberoamericana.com*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de Ciberoamericana.com:

[http://www.ciberoamericana.com/pdf/ARI\\_RSC\\_CID.pdf](http://www.ciberoamericana.com/pdf/ARI_RSC_CID.pdf)

Merzthal, J. (11 de 04 de 2013). *Conexionesan.com*. Recuperado el 08 de 03 de 2014, de Conexionesan.com:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/11>

Ministerio de Comercio, I. y. (2005). *Reporte de Mipymes No.3*. Bogota.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Reporte de Mipymes No.3*.

Bogota.

Mónica G. Liendo, A. M. (2001). *ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL*

*DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYME*. BOGOTA:

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ROSARIO .

Monitor. (s.f.). *es.scribd.com*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de

<https://es.scribd.com/doc/37005463/01informe-Monitor-Colombia>

Montoya, A. M. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia:*

*elementos actuales y retos*. Bogota: Agronomía Colombiana.

Montuschi, L. (1 de 10 de 2002). *aaep. org. ar*. Recuperado el 10 de 03 de 14, de

*aaep. org. ar*: [http://www.aaep.org.ar/espa/anales/comentarios03/Fidalgo.](http://www.aaep.org.ar/espa/anales/comentarios03/Fidalgo.pdf)

pdf

Montuschi, L. (2003). *Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la*

*responsabilidad social de las empresas*. Argentina: Universidad del Cema.

Morros R. Isabel, y. V. (1995). *La Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid:

Fundacion Confemetal.

Núñez, K. I. (05 de 03 de 2012). *gestiopolis.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2014,

de *gestiopolis.com*: [http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/valor-compartido-teoria-michael-porter.htm)

[2/valor-compartido-teoria-michael-porter.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/valor-compartido-teoria-michael-porter.htm)

Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Organización Internacional del Trabajo*. Italia: Datos de catalogación de la OIT.

Pardo, O. A. (2010). *Internacionalización de pymes a través de estrategias de Clusters*. Cali : Universidad de los Andes - Centro de Estrategia y Competitividad.

Peña Cañón, D. A. (2013). *Análisis del proceso de sucesión en empresas familiares del sector manufacturero del calzado en el barrio Restrepo de Bogotá*. Bogota: & Hoyos Díez, J. G.

Porter, M. (1998). *12Manage*. Obtenido de 12Manage:  
[http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_diamond\\_model\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_es.html)

Porter, M. (2008). Que es la competitividad. *socrates.ieem.edu.uy*.

Propaís. (2013). *Sector Cueros de Colombia*. Recuperado el 10 de 03 de 2014, de Propais.com: [www.propais.org.co](http://www.propais.org.co)

Quezada, R. G. (24 de 05 de 2010).  
*compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com*. Recuperado el 2014,  
de [compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com](http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com):  
<http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/2010/05/la-responsabilidad-social-desde-la.htm>

Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales. *Revista de la CEPAL*, 4-125.

Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. (2005). La Responsabilidad Social de las empresas, o un nuevo concepto de empresa. *CIRIEC España*, 31.

Romero, J. G. (2012). LA COMPETITIVIDAD Y LA EDUCACION COMO FACTORES DE DESARROLLO. *PROMETEO*, 16-24.

Romero, L. E. (2006). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. . *Revista EAN*, (57), 131-142.

SCHOOL, I. B. (2009). *Incae.edu/ES*. Recuperado el 20 de 04 de 2014, de *Incae.edu/ES*: [http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index\\_files/Page324.htm](http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page324.htm)

Sociedades, S. d. (01 de Enero de 2014). REPORTE SEGUN SECTOR ECONOMICO. Bogota, Colombia, Colombia.

Warner, A. (1992-2002). *DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD: CONSENSO SOBRE SU DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE SU IMPACTO*. Cambridge Massachusetts y Washington, D.C.: National Bureau of Economic Research y Center for Global Development.

[www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co). (s.f.). <http://www.proexport.com.co>. Recuperado el 02 de 10 de 2014, de <http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>

ZonaEconomica.com. (2005). En M. B. Gómez Mena, *La competitividad después de la devaluación*.

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>. Recuperado el 09 de Marzo de 2014, de ZonaEconomica.com:

<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>