

Centro de Estrategia y Competitividad



# **Santander: Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo**

**Estudio elaborado para la  
Cámara de Comercio de Bucaramanga**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CENTRO DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD - CEC**

**Bogotá D.C., Noviembre de 2006**

# INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la competitividad de una región se había explicado a través de la teoría clásica de las ventajas comparativas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría se mostró como empíricamente falsa y contradictoria. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por lo tanto, el nivel de riqueza de una región.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, introdujeron la búsqueda y la aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y, de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas. Surgieron así nuevas explicaciones acerca de la competitividad.

Santander como departamento pro-activo en las tendencias de globalización se ha caracterizado por explorar alternativas que le permitan ascender en la escala mundial. Con su ubicación en el nororiente colombiano es considerado uno de los principales centros económicos del país; aporta cerca del 7% al PIB nacional y representa una importante opción en la comercialización de la producción del nororiente principalmente con Venezuela. El departamento mantiene una economía dinámica y pujante que lo posiciona como el cuarto departamento a nivel nacional.

En este contexto cobra especial importancia definir los principales retos de Santander en materia de competitividad y las acciones a emprender de las instituciones llamadas a impulsarla. Por esta razón, la Cámara de Comercio de Bucaramanga ha solicitado al Centro de Estrategia y Competitividad - CEC - de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, realizar una evaluación del estado de la competitividad en el departamento de Santander, que permita identificar las principales fortalezas y debilidades de su ambiente de negocios. Esta evaluación se presenta en este documento conjuntamente con los resultados y recomendaciones que se derivaron de un proceso de reflexión estratégica de un grupo de más de 70 líderes regionales del sector privado, público, académico y organizaciones no gubernamentales.

Este documento presenta en su primer capítulo las etapas en el proceso de construcción de alianzas para la competitividad del departamento, sus actores y los principales ejercicios de competitividad que se han desarrollado en los últimos quince años. Estos esfuerzos incluyen el informe Monitor, el Plan Prospectivo de Santander siglo XXI, la Estrategia de Competitividad de Santander 2010, el Plan Estratégico del Área Metropolitana de Bucaramanga 2015 y la Agenda Interna. En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico del desempeño económico de Santander, que incluye el análisis de variables fundamentales para Santander como lo son la innovación y la inserción internacional.

En el tercer capítulo se utiliza el marco conceptual del Profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard (Anexo 1), para analizar la competitividad de Santander como ambiente de negocios y la sofisticación de la estrategia de las compañías localizadas allí. Este

análisis involucra el estudio de las condiciones de factores, del contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas, de las industrias relacionadas y de las condiciones de demanda. Para el desarrollo de este capítulo se realizó una revisión de fuentes secundarias relevantes para cada una de las aristas del diamante. Así mismo se incluyeron los análisis de los resultados de la Encuesta de Estrategia Empresarial y Ambiente de Negocios - ERSEAN - desarrollada por el CEC y puesta a disposición de los empresarios de todas las regiones del país a través del portal de Internet del Centro, para que estos consignaran sus percepciones acerca del ambiente de negocios que rodea a sus empresas. En este capítulo se presentan los resultados más relevantes de acuerdo a cada una de las aristas del diamante y los demás resultados se muestran en el Anexo 3. Finalmente, para fortalecer el análisis del ambiente de negocios en el departamento, se realizó el estudio comparativo de los clusters de calzado y confecciones que se localizan en Santander, centrando el análisis a partir de comparaciones realizadas con clusters ubicados en otras regiones con otro tipo de ambientes de negocios. Para el caso del cluster del calzado, se realizó la comparación con el cluster ubicado en el Valle de Sinouh en Brasil, y para el caso del cluster de confecciones se comparó con el cluster ubicado en Centroamérica. El detalle del análisis comparativo de los clusters se presenta en el Anexo 2. Este capítulo incluye la síntesis del diagnóstico del ambiente de negocios del departamento teniendo en cuenta todos los elementos descritos anteriormente.

El cuarto capítulo recoge los resultados del proceso de reflexión colectivo de los líderes regionales. Como parte del proceso de concepción de la iniciativa de competitividad se realizaron dos talleres con la participación de líderes regionales, representantes y actores de los diversos estamentos de sociedad del departamento de Santander. El primer taller se realizó el 10 y 11 de agosto y tuvo por objetivos la generación de un lenguaje común alrededor de la competitividad y la reflexión sobre una estrategia regional y eventual iniciativa de competitividad para el departamento. Este ejercicio hizo parte de un proceso de búsqueda de una identidad competitiva para el departamento que viene liderando la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el soporte del CEC. El taller tuvo como objetivos principales la generación de un lenguaje común sobre competitividad entre todos los participantes, y a través de la metodología de *Open Spaces*, reflexionar sobre una estrategia regional y una iniciativa de competitividad para el departamento. Se realizaron dos sesiones de trabajo, la primera de ellas enfocada en el tema de Estrategia Regional, y la segunda en la discusión sobre la iniciativa regional de competitividad.

Posteriormente, se realizó el segundo taller el 26 de septiembre en donde se presentó el diagnóstico de la competitividad a partir de información secundaria y de los resultados de la encuesta de percepción empresarial desarrollada por el CEC conjuntamente con Confecámaras. Adicionalmente, se presentaron los resultados obtenidos por los tres grupos de trabajo conformados por los participantes para reflexionar y generar propuestas alrededor de los siguientes temas: iniciativa de competitividad de Santander, estrategia departamental e iniciativa de desarrollo de clusters. Finalmente, este cuarto capítulo del estudio presenta los elementos de la propuesta de una nueva iniciativa de competitividad y su estrategia para el departamento.

# **I INICIATIVAS PARA EL AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE SANTANDER (1990 – 2005).**

## **I.1 Etapas.**

La construcción de alianzas para la competitividad ha sido un proceso de más de quince años. En una primera etapa (primera parte de la década de los noventa), el proceso se caracterizó por la presencia de acciones aisladas y espontáneas, sin mayor coordinación ni integración de esfuerzos entre el sector público, el privado y la academia.

En la primera etapa se destaca la elaboración del perfil del proyecto para la creación de la Incubadora de Empresas, el desarrollo de líneas de investigación en la Universidad Industrial de Santander y el Instituto Colombiano del Petróleo, para contribuir con la actividad empresarial de la región. Igualmente, se comienzan a gestar las primeras iniciativas gubernamentales por parte de la Alcaldía y la Gobernación en torno al tema de la competitividad, que son plasmadas en los planes de desarrollo y en las líneas programáticas de las administraciones locales. La inclusión de la competitividad como un tema prioritario en los planes de desarrollo de Santander a partir de 1992 demuestra la constante preocupación del gobierno regional en esta materia.

Posteriormente, en una segunda etapa, el proceso de alianzas para la competitividad se fue desarrollando en forma más coordinada y con mayor liderazgo por parte de las autoridades gubernamentales. En esta etapa, que se podría ubicar entre 1994 y 1998, se generan resultados concretos de las sinergias logradas entre el sector público, el privado y la academia, como la creación de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, y la evolución de las líneas de investigación de la UIS en centros y corporaciones con mayor autonomía (Corasfaltos, el Instituto de Investigaciones Biomédicas y el Centro de Estudios e Investigaciones Ambientales). Asimismo, se crean los Centros de Desarrollo Productivo (CDPs), con la participación de distintos actores del desarrollo.

El plan de desarrollo departamental para el período 1994-1997 proponía focalizar acciones para el mejoramiento de la productividad y competitividad de diversas actividades productivas, la promoción e impulso de proyectos para ampliar la base productiva, la vinculación efectiva del componente de ciencia y tecnología al servicio de los empresarios, la formación de emprendedores con capacidad de asumir riesgos y con más espíritu de visión y compromiso frente a los retos del nuevo siglo.

En su papel de facilitador del proceso, el departamento a través de la Secretaría de Planeación lideró la vinculación de agentes privados, la Cámara de Comercio, las universidades y entidades públicas. Organizó foros y comisiones de discusión y articulación de programas y esfuerzos, y contribuyó a impulsar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico como los diseñados por la UIS y el sector privado. Para tal efecto, impulsó la formulación del Plan Prospectivo de Desarrollo, en el cual se definieron los lineamientos estratégicos de largo plazo para el departamento. No obstante, la mayor coordinación alcanzada y el liderazgo de los gobiernos regionales, el proceso de alianzas para la

competitividad en esta etapa estuvo orientado hacia el aprovechamiento de oportunidades para canalizar recursos y aunar esfuerzos para concretar iniciativas de corto plazo.

El comienzo de una tercera etapa estuvo marcado por la concepción del proyecto “Bucaramanga: Tecnópolis de los Andes”, que buscó integrar todas las acciones y recursos del sector público, privado y la academia con el propósito de hacer de la ciudad un gran polo de investigación, innovación y desarrollo tecnológico. Con este proyecto se pretendía que Bucaramanga ejerciera un liderazgo regional y nacional en ciencia y tecnología, haciendo de este sector la base de su desarrollo de largo plazo. Algunos de los resultados de esta etapa fueron la creación de la Corporación Metropolitana de Planeación y Desarrollo de Bucaramanga (CORPLAN) y el parque de ciencia y tecnología.

## **I.2 Actores.**

Un rasgo central de este proceso de alianzas ha sido la decidida participación de la academia a través de la generación de conocimiento en sus distintos centros de investigación y en diversas áreas, buscando mayor integración entre la universidad y el sector privado.

El eje sobre el cual ha girado la participación de la academia ha sido la Universidad Industrial de Santander - UIS -. Esta institución ha demostrado una capacidad importante de investigación a través de diversos centros especializados. Desde los primeros años de la década de los noventa, la UIS emprendió un importante proceso de transformación estructural y funcional de la organización académica y administrativa con el propósito de fortalecerse para enfrentar la dinámica de cambio que le impuso el medio interno y externo. Uno de los aspectos fundamentales que motivó la reestructuración de la Universidad fue la búsqueda de una mayor vinculación entre ésta y el sector empresarial de la ciudad, mediante el desarrollo de proyectos concretos en distintas áreas.

La participación del sector privado en la construcción de alianzas para mejorar la competitividad regional ha estado liderado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Esta aportó significativamente con el desarrollo del estudio Monitor, el cual se constituyó en la base para orientar sus acciones en materia de competitividad y desde entonces ha jugado un papel especialmente importante como instancia de reflexión y coordinación de acciones con los distintos sectores de la ciudad. También es destacable la participación de algunos empresarios de forma individual.

Se puede decir que la región está *ad portas* de comenzar una nueva fase. El inicio de esta nueva etapa, está marcado por un sentimiento compartido de preocupación por el futuro de la región, que ve muchos esfuerzos del pasado interrumpidos y sin una conclusión exitosa. Los principales esfuerzos se describen a continuación.

### **I.3 Oportunidades de Desarrollo Regional en el Contexto de la Apertura Económica (1992).**

La primera iniciativa de aproximación al tema de desarrollo regional fue realizada por la firma Araujo Ibarra y Asociados en el año 1992. El trabajo se orientó a identificar oportunidades en los mercados externos para los productos de la región, dentro del nuevo contexto de apertura de la economía.

El estudio realizó la priorización de los sectores productivos que deberían incorporarse a la oferta exportadora del departamento. Se identificaron productos con potencial exportador de corto plazo como café, cacao y palma africana, y otros de largo plazo como la panela, yuca, y las frutas frescas y procesadas. Dentro del sector manufacturero se priorizaron las confecciones, marroquinería, el calzado y la joyería.

Entre otras conclusiones el estudio afirma que el sector manufacturero es el llamado a consolidarse como el eje principal de la actividad exportadora del departamento. Así mismo, identifica a Venezuela como el gran mercado potencial que ofrece posibilidades interesantes de desarrollo para la región y, finalmente, recomienda iniciar programas encaminados a la adecuación de la oferta exportable y la promoción de esquemas eficientes de comercialización.

Por último, el estudio recomienda la realización de acciones específicas para el fortalecimiento de la capacidad exportadora del sector productivo santandereano. Se propone el desarrollo de la infraestructura y el mejoramiento de los servicios públicos con el objeto de implementar una zona franca en Bucaramanga. Se proponen acciones para fortalecer la capacidad exportable del sector manufacturero a partir del fomento a la capacitación en el sector, la realización de programas de mejoramiento de la productividad y calidad en las empresas, el impulso a las acciones de promoción externa y la creación de un centro integrado de información y consulta para el comercio exterior. Particularmente para el sector de las confecciones recomienda la creación de una comercializadora, la diversificación de las líneas de exportación y la creación de un centro de información sobre moda; y para el caso del sector del calzado recomienda cambiar el enfoque de nicho de mercado, orientándolo al de calzado para hombre.

### **I.4 Estudio Regional de Competitividad – Bucaramanga (1994).**

En 1994, la firma de consultoría *Monitor Company* utilizó las teorías de ventaja competitiva diseñadas por el profesor Michael Porter y la experiencia en otros países de la firma consultora para realizar el análisis de fortalezas y vulnerabilidades del ambiente competitivo de Colombia y de algunas regiones del país.

El trabajo de *Monitor* propone diez imperativos estratégicos para Colombia: “Irse micro<sup>1</sup>”, fomentar los centros de innovación, promover grupos de trabajo de clusters, mejorar la calidad y la mezcla de la demanda local, formalizar la educación en estrategia, renovar la

---

<sup>1</sup> Fortalecer la competitividad a partir de los fundamentos microeconómicos del desarrollo.

enseñanza de la administración, fortalecer el entrenamiento especializado, crear un Consejo de Competitividad al más alto nivel, desarrollar la prensa económica y “vender” la imagen de Colombia.

En el estudio llevado a cabo para Bucaramanga el equipo consultor entrevistó a 80 personas, entre empresarios y funcionarios públicos. Monitor afirma que Bucaramanga es una ciudad con una historia particular, marcada por guerras, introspección e individualismo, y que su desarrollo es particularmente interesante a la luz de lo ocurrido en otras regiones del país. Su informe concluye que el crecimiento de la ciudad ha sido logrado esencialmente a través del ahorro, lo que explica el crecimiento pequeño pero continuado de la economía bumanguesa. Después se entendió que esta inclinación cultural hacia el ahorro, hacia la introspección regional, el poco interés en la innovación y el fatalismo eran las variables para entender la dinámica económica de la ciudad. Los bumangueses, según Monitor, sienten disgusto por la toma de riesgos y la incertidumbre, consistente con su alto nivel de ahorros y sus negocios comerciales basados en la explotación de márgenes.

Otras de las conclusiones relevantes del estudio Monitor están relacionadas con el capital humano, la infraestructura física y los clusters. En primer lugar, aparece resaltada la necesidad de mano de obra capacitada, lo cual es síntoma de que a pesar de su creencia en la calidad de sus recursos humanos, tal vez las instituciones no están orientadas a satisfacer las necesidades del mercado en este sentido. Por otra parte, consistentemente con la creencia de los bumangueses de la importancia de su posición geográfica y de ser paso obligado, se encontró que las carreteras eran una gran urgencia. Igualmente, se observó que las telecomunicaciones constituían un factor importante.

En tercer lugar, Monitor encontró que los “clusters” en la ciudad de Bucaramanga no son muy robustos. Esta afirmación está relacionada con la percepción de los empresarios de Bucaramanga en ese momento con respecto a la falta de proveedores de tecnología y de mano de obra, entre otros atributos. No se manifestó entre los gerentes entrevistados, por el contrario, la necesidad de contar con servicios profesionales, lo cual, de acuerdo con Monitor, es consistente también con el individualismo de los habitantes de la ciudad, lo cual los lleva a pensar poco en las necesidades de subcontratación.

En resumen, el informe de Monitor asevera que Bucaramanga es una ciudad marcada por su herencia colonial y su historia, con unos modelos mentales particulares y realmente distantes de las nuevas realidades en el ámbito nacional e internacional. Asimismo, se afirma que Bucaramanga es una ciudad de contradicciones (altos niveles de ahorro – bajos niveles de inversión, gente amigable pero cerrada) que también hacen parte de la mente colectiva de los Santandereanos. Sin embargo, el equipo consultor sostiene que Bucaramanga posee las bases para convertirse en una ciudad con ventajas competitivas más elevadas.

El trabajo de Monitor propone múltiples recomendaciones en diversos temas, con el fin de hacer la ciudad más competitiva. Entre las principales sugerencias se encuentran: desarrollar una infraestructura de clase mundial para intercambio electrónico de datos para las compañías de Bucaramanga; crear un fondo para la educación en masa de la gente de la región en instituciones élite del exterior; crear un consejo de Competitividad Regional; fomentar el aprendizaje organizacional en áreas diferentes a las tradicionales de “carreras tecnológicas”; crear un sistema estratégico de información para la competitividad, con el fin

de continuar con los análisis elaborados por Monitor en cada uno de sus proyectos y mantener personas capacitadas en el manejo de los diferentes modelos; fortalecer el crecimiento de los clusters; elaborar un sistema de información para el consumidor, creando “ratings” objetivos de los productos en todas las áreas; y finalmente, crear un programa de intercambio público-privado para que el sector público reciba rápidamente las innovaciones administrativas del sector privado, y este a su vez comprenda la complejidad del sector público y desarrolle procesos informales de diálogo productivo entre ambos sectores.

Así mismo, para potencializar la competitividad del sector productivo, el estudio recomienda acciones transversales como el estímulo a la actividad exportadora a través de beneficios tributarios, ampliar el portafolio de productos del sector financiero para la industria, crear una universidad orientada a la ciencia y tecnología, ofrecer incentivos tributarios para empresas que inviertan en capacitación y educación especializada, y finalmente, fomentar las acciones público y privadas para el desarrollo de infraestructura para la región.

Específicamente para el sector del cuero, el estudio recomienda como principales acciones a realizar el establecimiento de una presencia permanente en el mercado de los Estados Unidos, revitalizar las asociaciones existentes en el sector, establecer vínculos electrónicos con diseñadores de Estados Unidos y Europa e integrar a las universidades para que enseñen tecnología, moda y diseño del cuero. De la misma manera, para el sector textil se recomienda desarrollar un sistema de inteligencia de mercados para ser compartido con toda la industria, crear entidades en países extranjeros para promover las exportaciones y crear un grupo asesor de carácter mixto para establecer las necesidades de capacitación especializada a las cuales debe responder instituciones como el SENA y las universidades.

Posterior a los resultados publicados por Monitor, se creó en la región un Consejo de Competitividad. Sin embargo, la percepción de algunos de sus miembros después de una década, es que la falta de una metodología de ejecución de las tareas planteadas dificultó la sostenibilidad de la iniciativa.

## **I.5 Plan de Desarrollo Turístico (1994).**

La Universidad Externado de Colombia en el año de 1994 apoyó la formulación del Plan de Desarrollo Turístico para el Departamento de Santander. Este plan se orientó a mejorar la calidad de vida de las comunidades receptoras de la actividad mediante la recuperación y el fortalecimiento de su identidad y la creación de nuevos puestos de trabajo para impedir la migración hacia los principales centros urbanos. Así mismo, se buscó definir productos turísticos en función de distintos nichos de mercado, aprovechar la amplia oferta de recursos naturales con las que cuenta el departamento y mejorar la imagen del departamento.

El estudio propone trabajar en áreas estratégicas tales como la especialización de los mercados, la diversificación de los productos turísticos, la capacitación y concientización de las comunidades sobre el potencial de desarrollo que este sector representa para el departamento, la creación de nuevas empresas orientadas a esta industria, la creación de áreas protegidas para la conservación de los ecosistemas y la definición de las competencias entre las entidades turísticas.

Finalmente, el plan identifica acciones a realizar hacia delante entre las que se resaltan la creación de un fondo de cofinanciación para la recuperación del patrimonio cultural, la mejora de las condiciones de navegabilidad del río Magdalena para hacer de Barrancabermeja un puerto turístico, así como mejorar las condiciones de acceso a Málaga desde Bucaramanga, el desarrollo de un centro de convenciones, la adopción de la modalidad hotelera vivencial, el desarrollo de un museo temático, la creación de un centro artesanal y la implementación de un centro de educación ecoturístico.

## **I.6 Plan Prospectivo Santander Siglo XXI (1997).**

Considerando que una de las necesidades más urgentes del departamento había sido la ausencia de una visión del desarrollo deseado y posible, se intentó comenzar una etapa preliminar en la gestión del desarrollo planificado de mediano y largo plazo.

Este plan, liderado por la Secretaría de Planeación de Santander, buscaba en forma resumida y con un horizonte del año 2010, visualizar los escenarios potenciales y las acciones estratégicas para su concreción en relación con los cinco sectores que se creía en ese momento podían dinamizar y generar efectos de jalonamiento económico en el Departamento y en la Región Oriental. Esta visión, acompañada con el Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología, el Plan Decenal de Educación y los megaproyectos estratégicos, permitirían un escenario amplio y concreto del desarrollo de Santander en la primera década del siglo XXI.

Como consecuencia del estudio de competitividad realizado por la firma Monitor, se inició un plan de acción mediante talleres participativos con actores y expertos en cinco sectores económicos de alto potencial de desarrollo: petróleo, energía, generación de conocimiento, agroindustria y turismo. En cuanto a ciencia y tecnología se desarrolló un proceso prospectivo y participativo con investigadores de las universidades, centros de investigación, centros de desarrollo productivo y demás instituciones de gestión tecnológica, que concluyó con la formulación del Plan Prospectivo de Ciencia Tecnología para Santander.

Por otra parte, se complementó el escenario del desarrollo departamental con un trabajo realizado en relación con los proyectos de gran impacto socio económico, ambiental y regional de infraestructura indispensable para soportar el escenario deseado. Este trabajo con agremiaciones y entidades del orden nacional y departamental, basado en estudios y en información documental existente, priorizó megaproyectos claves para Santander y coherentes con las prospecciones planteadas en los estudios anteriores.

Este documento habría de servir como guía para la labor planificadora del departamento, en la medida que actores del Gobierno, de la política, del sector productivo, de las universidades, de empresarios y líderes de la comunidad santandereana lo acojan y enriquezcan con su apoyo y gestión.

Este proceso prospectivo se basó en la teoría de los “actores sociales”, es decir, teniendo en cuenta el Estado, el aparato productivo de bienes y servicios, los centros generadores de conocimiento y la sociedad civil.

Para cada uno de los sectores escogidos se analizaron los factores de cambio asociados con el desarrollo de la industria a futuro. Después se plantearon variables estratégicas agrupadas en una relación causa y efecto con el ánimo de plantear cuatro escenarios posibles; de estos cuatro, se escogió uno, con el fin de “apostarle”, desarrollando estrategias, objetivos y acciones para la consecución del mismo.

Específicamente el Plan Prospectivo plantea como las principales acciones a realizar la creación del Sistema Regional de Innovación para el departamento, la creación del Observatorio de Ciencia y Tecnología, el incremento de la inversión pública y privada en ciencia y tecnología, la formación de investigadores con doctorado y maestrías, la formación de maestros en metodologías de investigación científica, el mejoramiento de las publicaciones científicas, la operación de la red informática entre universidades y la red de gestores de innovación tecnológica, la puesta en marcha de programas de cooperación internacional y la creación del museo interactivo de ciencia y tecnología.

La Secretaría de Planeación del Departamento tiene como meta revisar este documento y extenderlo hasta el 2019, con el objetivo de enmarcarlo en el Plan 2019 del gobierno central.

## **I.7 Estrategia de Competitividad de Santander (2001).**

Este proceso fue liderado por la Gobernación de Santander y el Consejo Asesor Regional de Comercio Exterior (CARCE). Después de realizar un diagnóstico de las actividades empresariales predominantes en el departamento, la Estrategia de Competitividad de Santander identificó la oferta exportable en los sectores avícola, artes gráficas, confecciones, cuero y calzado, joyería, palma y salud. Estos sectores, según esta estrategia, generan gran impacto en la generación de empleo, y cuentan con potencial exportador. En este documento se plasma el esfuerzo de 66 entidades participantes, entre empresarios, entidades públicas, Cámaras de Comercio y universidades, entre otras.

La estrategia exportadora para Santander se concentra en dos aspectos:

- La definición de un Plan Exportador Regional, el cual gira alrededor de cinco (5) variables (Ciencia y Tecnología, Capital Humano y Trabajo, Gobierno, Instituciones, Finanzas, Internacionalización, Infraestructura y Gerencia)
- La definición de Planes Exportadores Sectoriales, los cuales se establecen alrededor de los requerimientos específicos de cada uno de los sectores.

El Plan Estratégico Exportador del Departamento de Santander se sustenta en la visión exportadora del departamento a 2010: “En el año 2010, Santander consolidará su influencia en la región nororiental de Colombia y será líder a nivel Nacional tanto en la generación y transferencia de conocimiento hacia el sector productivo, como en la exportación de productos y servicios con valor agregado generados en los sectores de artes gráficas, confecciones, metalmecánica, manufacturas de cuero y calzado, joyería, avícola, palma, dulces procesados, petroquímica, salud y turismo, lo que conllevará al logro de un bienestar más equitativo y sostenible”.

Esta visión exportadora contempla el cumplimiento de los siguientes objetivos estratégicos:

- Crear una cultura exportadora regional.
- Desarrollar una adecuada cadena de servicios logísticos, de transporte multimodal y telecomunicaciones.
- Fomentar el desarrollo científico y tecnológico en sectores productivos y competitivos de la región.
- Promover la comercialización internacional de la oferta exportable santandereana.
- Generar estabilidad social para favorecer el desarrollo empresarial.

Cada uno de estos objetivos está sustentado a su vez en compromisos y proyectos puntuales, con líderes del sector público y privado.

El Plan Estratégico Exportador Regional (PEER) involucró la firma del Convenio de Seguimiento del Plan, con el objeto de impulsar y promover los proyectos identificados, con miras al fortalecimiento del aparato productivo regional y a una mejor inserción de departamento en los mercados nacionales e internacionales.

El Plan propone orientar los esfuerzos principalmente hacia la realización de las siguientes acciones: creación y puesta en marcha de un Plan Padrino para las empresas, creación de un consultorio de negocios internacionales, la creación en Bucaramanga de una oficina de apoyo a procesos logísticos empresariales, fortalecimiento de los centros de desarrollo productivo en los sectores estratégicos de la región, estructuración de las cadenas productivas por sector involucrando las provincias de Santander, desarrollo de programas de acompañamiento a las empresas para crear y ejecutar los planes exportadores, creación de comercializadoras internacionales para atender los sectores estratégicos, consolidación del Parque Tecnológico de Guatiguará, creación de un banco de proyectos de inversión y la promoción de proyectos productivos agroindustriales en las zonas rurales.

En la actualidad, la Secretaría de Planeación del Departamento se encuentra en la tarea de priorizar los proyectos planteados en el Plan.

## **I.8 PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA 2015 (2003)**

El Plan Estratégico del Área Metropolitana de Bucaramanga presenta el fruto de dos años de pensamiento y esfuerzo de cientos de instituciones y personas comprometidas con la sociedad metropolitana y pretende ser una carta de navegación que guíe la acción de los dirigentes del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB). En 1999 se crea la Corporación Metropolitana de Planeación y Desarrollo de Bucaramanga – CORPLAN, para que lidere el proceso de planeación y desarrollo estratégico del AMB.

El AMB está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, los cuales pertenecen a la Provincia de Soto, y se encuentran inscritos en la cuenca alta del Río Lebrija. El Área Metropolitana sólo representa el 5% del territorio del

departamento de Santander, con una extensión de 1.479km<sup>2</sup> y una población de 1.012.331 habitantes<sup>2</sup>.

De acuerdo con el documento, Bucaramanga superó sus límites y se extendió al municipio más cercano, Floridablanca, propiciado por la construcción en 1972 de la Autopista que une a estas dos localidades. También ante la imposibilidad de ubicar plantas de producción en Bucaramanga por la falta de terreno y la inestabilidad del mismo, se consideró a Girón como el sitio para crear un complejo urbano industrial y de vivienda como complemento para el empleo generado, lo que aceleró su desarrollo. Finalmente, producto de la ampliación de la Autopista hacia Piedecuesta y como resultado de la mayor accesibilidad a tierras en su territorio, precios del suelo reducidos y la saturación del espacio urbano de Bucaramanga y Floridablanca, Piedecuesta se integró al conglomerado metropolitano.

En la actualidad, aunque el Área Metropolitana de Bucaramanga tiene los problemas propios de una ciudad en un continuo crecimiento, es epicentro regional para el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios, y su principal fortaleza, según este trabajo, la constituye el contar con importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico, universidades y centros de formación técnica y educación básica, reconocidos en los ámbitos regional y nacional, además de poseer un recurso humano altamente calificado. Según este trabajo, estos factores convierten a Bucaramanga en el centro urbano más importante del nororiente colombiano.

El Plan Estratégico plantea una visión a futuro que se sustenta en un escenario objetivo. Este último se entiende como el conjunto de elementos que hacen parte de la descripción de la situación futura del Área Metropolitana de Bucaramanga en el año 2015. Este escenario posible y deseable se plantea de la siguiente forma: “En el año 2015 la Región Metropolitana de Bucaramanga, punto de encuentro e integración del nororiente colombiano, será un territorio verde donde convive una sociedad solidaria y creadora, que se une con sus instituciones para liderar su propio desarrollo”.

De la misma forma, se definieron seis áreas (líneas estratégicas) de gran importancia para lograr el máximo desarrollo regional: 1) ciudad integradora, incluyente y participativa; 2) ciudad educadora y cultural; 3) ciudad competitiva; 4) hábitat sustentable, 5) gestión pública eficiente y relacional y 6) metrópoli integrada regionalmente

Dentro de la línea estratégica ciudad competitiva, los criterios de intervención incluyen la cultura empresarial, los sectores estratégicos, la participación activa del sector productivo en el proceso de construcción de futuro, la articulación de las actividades de ciencia y tecnología con las compañías y el fortalecimiento de la relación universidad-empresa, el capital de riesgo, instrumentos financieros y tributarios para estimular a los empresarios, proyectos en infraestructura y el trabajo en red.

El Plan Estratégico plantea la realización de una serie de actividades específicas, las cuales en el ámbito educativo contemplan la ampliación de la cobertura, la formación en competencias laborales en la educación media y técnica y la formación en bilingüismo; en cuanto a infraestructura se dirigen a la optimización de las telecomunicaciones, la implementación del

---

<sup>2</sup> DANE - Censo 2005

plan de modernización del transporte y la movilidad, la adecuación de troncales principales y la implementación del sistema multimodal de transporte del Magdalena Medio. Finalmente, presenta otras acciones entre las que se destacan la formación y consolidación de clusters potenciales, la consolidación del distrito agroindustrial hortofrutícola del oriente y el fortalecimiento del parque tecnológico de Guatiguará.

Es necesario mencionar que el CORPLAN, entidad que apoyaba el proceso de planeación para el Área Metropolitana de Bucaramanga y las alcaldías del AMB, se convirtió en la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL). La ADEL, surgió en el mundo como una iniciativa del PNUD, con el objetivo de maximizar las potencialidades endógenas y las ventajas competitivas de sectores priorizados. En particular, la ADEL priorizó, a través de un proceso participativo, las actividades de joyería, confecciones, calzado y dulces. Entre sus principales líneas de acción se encuentran la planeación territorial (prospectiva y estrategia), mercadeo territorial, conformación y administración de un banco de proyectos regionales, animación económica (apoyo a la creación de empresas), y la administración de un club de empleo.

Del Plan Estratégico formulado por el CORPLAN, se están ejecutando o ya finalizaron su ejecución 4 de los 65 proyectos planteados. Actualmente, la ADEL está reevaluando estos proyectos definidos anteriormente.

## **I.9 Agenda Interna y Visión 2019 (2005)**

Como parte integral de los procesos de negociación de tratados de libre comercio que se han firmado o que se adelantan actualmente, especialmente el TLC Andino-Estados Unidos, el Gobierno Nacional promovió el desarrollo de una Agenda Interna. El propósito de la Agenda Interna es aprovechar al máximo los resultados de los diferentes tratados de integración y, al mismo tiempo, tener una base sobre las necesidades de reconversión que puedan requerir algunos sectores productivos para ser competitivos dentro de un nuevo marco comercial.

“La Agenda Interna es un acuerdo de voluntades y decisiones entre la Nación, las entidades territoriales, el sector privado, los actores políticos y la sociedad civil sobre el conjunto de acciones estratégicas que el país debe realizar en el corto, mediano y largo plazo, para mejorar la productividad y competitividad de su aparato productivo”

El proceso de construcción de la Agenda Interna tiene tres ejes temáticos: el sectorial, el regional y el transversal. En la Asamblea General de Confecámaras, realizada el 9 de agosto de 2005 en Medellín, el DNP presentó los primeros resultados del proceso de construcción de la Agenda Interna y las propuestas iniciales del Gobierno para ella y cada uno de los ministerios presentó sus compromisos iniciales para la productividad y competitividad en este último año de gobierno.

Paralelamente, para conmemorar los 200 años de Independencia, el Gobierno ha desarrollado el documento *Visión Colombia II Centenario: 2019*, con el cual “quiere proponer una amplia discusión entre los partidos y movimientos políticos, la academia, los gremios, la

dirigencia regional, los sectores sociales y los ciudadanos, sobre cómo deberá ser Colombia cuando conmemore dos siglos de vida política independiente. Por eso, aunque ésta es una propuesta que se origina en el Gobierno, el objetivo es que después de esta amplia discusión sea posible construir una propuesta, no de Gobierno, sino de Estado”. Este trabajo pretende motivar un debate con amplia participación, con el fin de llegar a un consenso nacional sobre metas fundamentales y las políticas para lograrlas, con una visión de mediano y largo plazo.

A la fecha, se han cumplido las siguientes etapas en el proceso de construcción de la Visión 2019: elaboración de propuestas sectoriales en cada una de las direcciones técnicas del Departamento Nacional de Planeación, concertación de las propuestas con cada uno de los Ministerios, y elaboración y publicación de un documento de visión.

En los próximos meses, se avanzará en la consolidación y difusión de las 17 cartillas de profundización sectoriales correspondientes a cada estrategia. Posteriormente, se realizarán talleres de discusión regionales, talleres de discusión con gremios y académicos y publicación del documento final.

En particular, para la construcción de la Agenda Interna de Santander, se realizó una primera fase que consistió en cinco (5) talleres, en los cuales se definieron: una matriz DOFA y los temas transversales que afectan la productividad y competitividad en el departamento (Infraestructura, Ciencia y Tecnología, Medio Ambiente, Desarrollo Institucional y Formación del Talento Humano). Estos productos fueron presentados al DNP en noviembre de 2004.

Con las sugerencias recibidas, se inició la segunda fase de identificación y priorización de las apuestas productivas, para lo cual se realizaron contactos con los representantes y expertos de los sectores que se consideraron más importantes y promisorios del departamento: agroindustrial, servicios especializados, proteína animal, manufactura, minería y energía.

En esencia, la propuesta de Agenda Interna consta de una matriz que señala las apuestas productivas del departamento, las necesidades y requerimientos de éstas, sus posibles soluciones, el estado de arte de estas soluciones y los responsables de su ejecución y financiamiento.

Como insumos para el proceso de construcción de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad se tomaron los siguientes documentos: Documento CONPES 3297 (Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad); Plan Prospectivo Santander Siglo XXI.; Plan Estratégico Exportador – CARCE; Plan de Desarrollo “Santander en Serio 2004 – 2007”; Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología; Plan de Desarrollo Turístico de Santander; Política Ambiental de Santander; Plan de Desarrollo Minero Ambiental de Santander; y Plan Estratégico del Área Metropolitana de Bucaramanga.

En la Tabla 1 se presentan las apuestas regionales priorizadas en la Agenda Interna de Productividad y Competitividad de Santander.

**Tabla 1: Identificación y Priorización de las Apuestas de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad de Santander**

| SECTOR, CLUSTER, O CADENAS PRODUCTIVAS                 | Puntaje | PRODUCTOS                                                                 | Promedio | Posición |
|--------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| <b>1. CADENAS AGROFORESTALES - AGROINDUSTRIALES</b>    | 29.4    | Cacao – Chocolate - Derivados                                             | 19.1%    | 1        |
|                                                        |         | Palma - Óleo química                                                      | 18.7%    | 2        |
|                                                        |         | Frutas - (piña, guayaba, mora, cítrico, aguacate) – alimentos Procesados. | 15.6%    | 3        |
|                                                        |         | Caña - Panela - Alcohol                                                   | 15.1%    | 4        |
|                                                        |         | Forestal – Madera                                                         | 9.2%     | 5        |
|                                                        |         | Caucho                                                                    | 6.6%     | 6        |
|                                                        |         | Lácteos (pasa a proteína animal)                                          | 6.2%     | 7        |
|                                                        |         | Café – Derivados                                                          | 5.7%     | 8        |
|                                                        |         | Fique – Fibras                                                            | 4.2%     | 9        |
|                                                        |         | Hortalizas                                                                | 4.1%     | 10       |
|                                                        |         | Tabaco                                                                    | 2.8%     | 11       |
| <b>2. CENTRO PRESTADOR DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS</b> | 24.4    | Educación (es un requerimiento transversal)                               | 26.4%    | 1        |
|                                                        |         | Salud                                                                     | 24.4%    | 2        |
|                                                        |         | Turismo                                                                   | 23.8%    | 3        |
|                                                        |         | Nuevas Tecnologías Informática y Comunicaciones                           | 12.7%    | 4        |
|                                                        |         | Artes Gráficas                                                            | 11.2%    | 5        |
|                                                        |         | Ambientales                                                               | 8.5%     | 6        |
| <b>3. MANUFACTURA E INDUSTRIA</b>                      | 20      | Confecciones                                                              | 25.0%    | 1        |
|                                                        |         | Oro, Joyas, Tintes                                                        | 23.1%    | 2        |
|                                                        |         | Cuero, Calzado y Marroquinería                                            | 19.2%    | 3        |
|                                                        |         | Metalmecánica                                                             | 17.2%    | 4        |
|                                                        |         | Artesanías                                                                | 11.0%    | 5        |
|                                                        |         | Dulces procesados                                                         | 10.8%    | 6        |
| <b>4. PROTEÍNA ANIMAL</b>                              | 18.8    | Avícola ( pollo, huevo)                                                   | 25.8%    | 1        |
|                                                        |         | Bovino (carne, leche)                                                     | 17.6%    | 2        |
|                                                        |         | Maíz                                                                      | 16.2%    | 3        |
|                                                        |         | Caprino                                                                   | 11.5%    | 4        |
|                                                        |         | Piscícola                                                                 | 10.9%    | 5        |
|                                                        |         | Porcino                                                                   | 8.6%     | 6        |
|                                                        |         | Yuca                                                                      | 8.2%     | 7        |
|                                                        |         | Soya                                                                      | 5.1%     | 8        |
|                                                        |         | Sorgo                                                                     | 4.6%     | 9        |
| <b>5.HIDROCARBUROS, MINERÍA Y ENERGÍA</b>              | 7.5     | Petróleo y Gas (es del resorte Nacional)                                  | 35.8%    | 1        |
|                                                        |         | Hidroenergía (es del resorte Nacional)                                    | 25.8%    | 2        |
|                                                        |         | Carbón                                                                    | 23.1%    | 3        |
|                                                        |         | Petroquímica Liviana                                                      | 15.4%    | 4        |

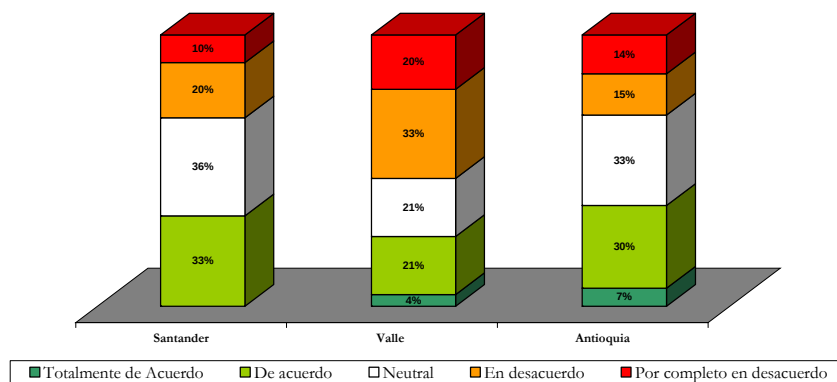
Fuente: Gobernación de Santander y Cámara de Comercio de Bucaramanga, “Agenda Interna para la Productividad y Competitividad de Santander”, 2005.

La Agenda identifica proyectos transversales a todas las apuestas en lo que tiene que ver con infraestructura, educación y formación del talento humano, ciencia y tecnología, desarrollo institucional y medio ambiente. Entre los principales proyectos se destacan la recuperación de la navegabilidad del Río Magdalena, la creación de una conexión rápida con el

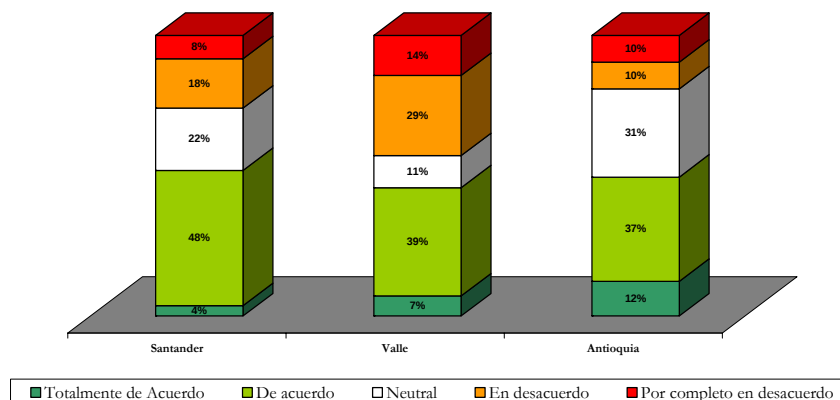
departamento de Antioquia, la conformación de un centro de investigación para la agroindustria, la renovación de los cultivos de cacao, la consolidación del cluster de la salud en áreas como la cardiología, oftalmología, enfermedades tropicales y crónicas, el crecimiento de la red hotelera y servicios relacionados con el turismo, la creación de una comercializadora de productos industriales para el mercado nacional e internacional y la consolidación del proyecto del parque tecnológico.

Para concluir esta sección dedicada a los procesos que han tenido lugar en Santander para el fortalecimiento de la competitividad, la Figura 1 y la Figura 2 presentan la percepción que tienen los empresarios santandereanos sobre estos ejercicios anteriores de planeación y el trabajo desarrollado por las instituciones en materia de competitividad. En primer lugar, la Figura 1 indica que el 30% de los empresarios encuestados considera que estos ejercicios no han contribuido positivamente al desarrollo de la región. Por su parte, la Figura 2 permite observar que la percepción general de los empresarios encuestados es que las instituciones del departamento se encuentran trabajando para mejorar la competitividad de la región.

**Figura 1. Los ejercicios de planeación regional (Monitor, Agenda Interna, Planes de Desarrollo, etc) han contribuido positivamente al desarrollo de la región.**



**Figura 2. Las instituciones públicas y privadas están trabajando por mejorar la competitividad de la región.**

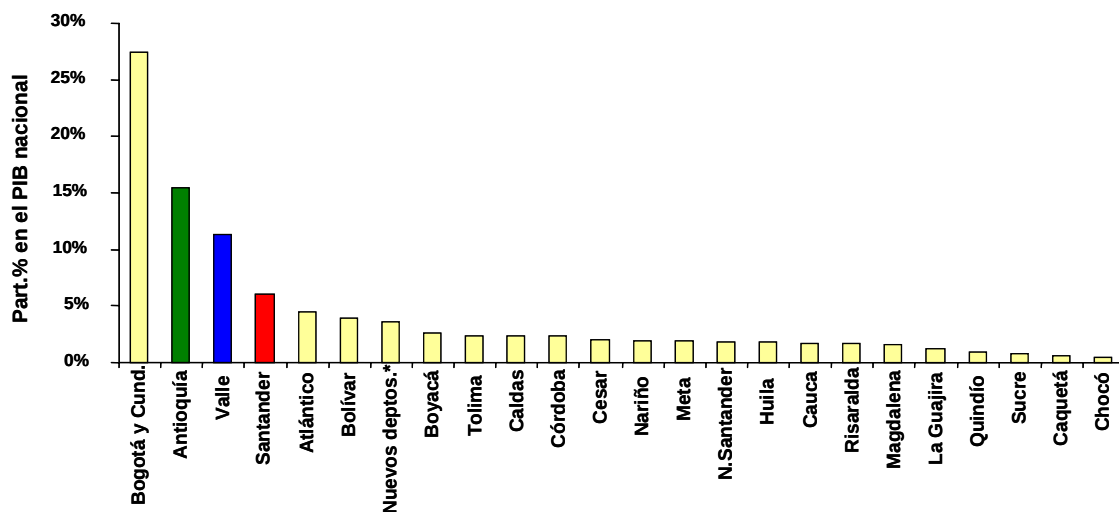


## II EL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE SANTANDER

### Crecimiento y Prosperidad.

Santander es la cuarta economía a nivel nacional. El tamaño de su Producto Interno Bruto es superado solamente por el de Bogotá-Cundinamarca, Antioquia y Valle, tal como se observa en la Figura 3. En la última década, la economía santandereana se ha desempeñado de forma relativamente mejor al total del país: cuando el PIB colombiano está creciendo, la economía santandereana lo hace a un ritmo mayor, mientras que en las crisis, el decrecimiento es inferior. Como se observa en la Figura 4, solamente en el año 2002 se presentó una caída en la producción más desfavorable en el departamento que en el total del país.

**Figura 3. Participación del PIB de Santander en la economía nacional**

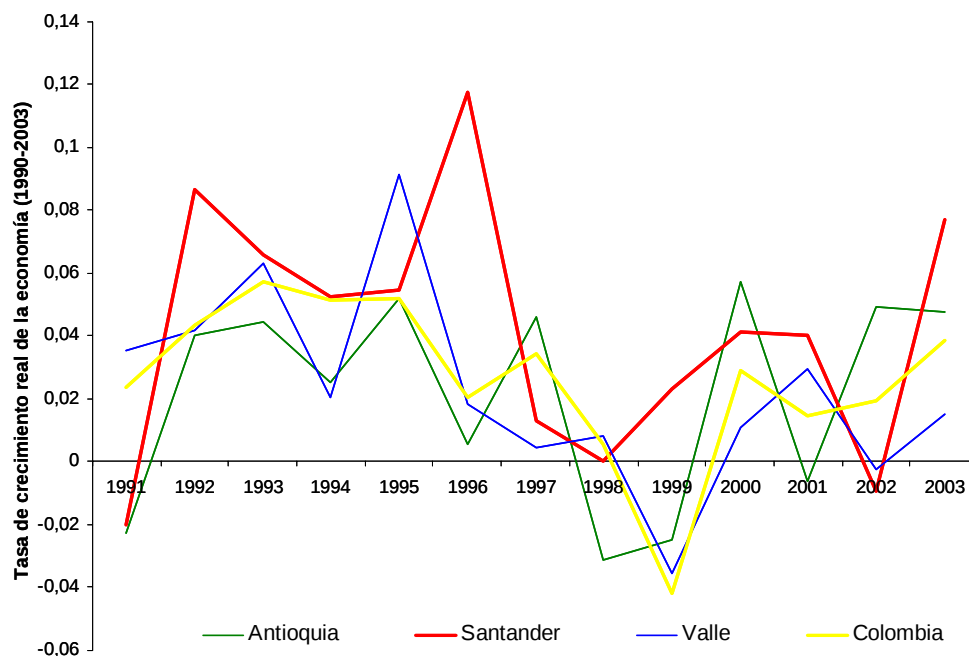


Nuevos departamentos: Amazonas, Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Putumayo, San Andrés, Vaupés y Vichada.

Fuente: CEC con base en DANE

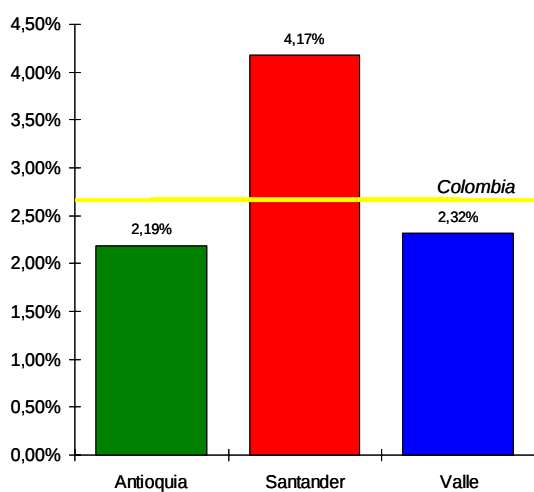
El crecimiento del PIB real muestra el desempeño de las economías de Santander, Antioquia, Valle y del total del país, aislando el efecto de los precios (Figura 4). La economía santandereana muestra una mayor sensibilidad que la de los departamentos del Valle y Antioquia frente a los cambios en las variables macroeconómicas; por otro lado, presenta una tasa de crecimiento que duplica al promedio nacional en los últimos 13 años: 4.17% frente a 2.68% de Colombia para el período 1990-2003. Los departamentos de Antioquia y Valle presentan unas tasas de crecimiento promedio de 2.19% y 2.32% respectivamente, las cuales se ubican por debajo del promedio nacional. Al mismo tiempo, la economía santandereana registra una mayor volatilidad (medida como la desviación estándar del crecimiento) de su economía respecto a Antioquia y Valle, y superior a la nacional, tal como se observa en la Figura 5, Figura 6 y en la Tabla 2.

**Figura 4. Crecimiento del Producto Interno Bruto Real para los Departamentos Seleccionados en Colombia (1990-2003)**

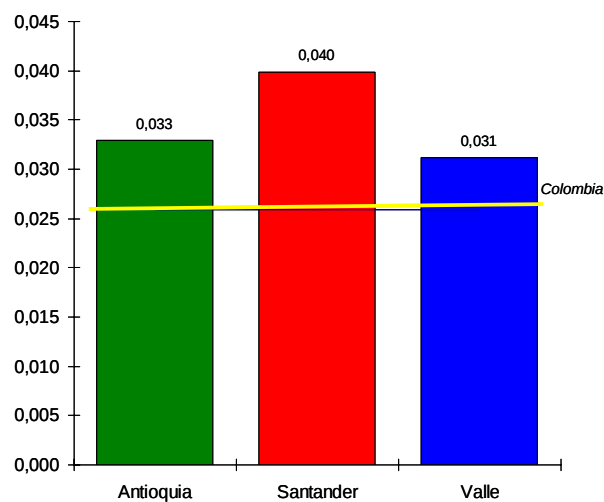


Fuente: DANE, Cuentas Nacionales Departamentales

**Figura 5. Promedio del Crecimiento del Producto Interno Bruto Real para los Departamentos Seleccionados en Colombia (1990-2003)**



**Figura 6. Desviación Estándar del Crecimiento del Producto Interno Bruto Real para los Departamentos Seleccionados en Colombia (1990-2003)**



Fuente: DANE, Cuentas Nacionales Departamentales

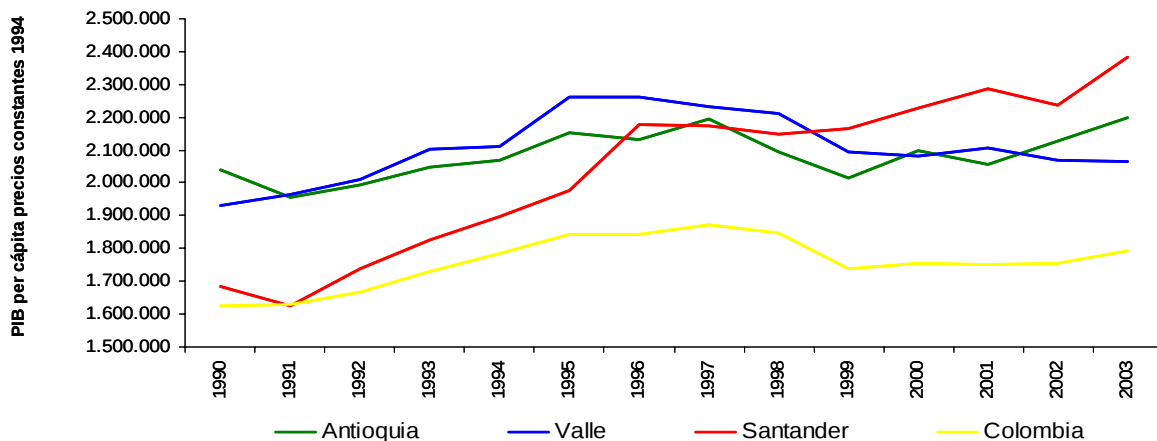
**Tabla 2. Crecimiento promedio y desviación estándar de Colombia y departamentos seleccionados**

|                | 1990 - 1994          |                     | 1995 - 1999          |                     | 2000 - 2003          |                     |
|----------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|                | Crecimiento Promedio | Desviación Estándar | Crecimiento Promedio | Desviación Estándar | Crecimiento Promedio | Desviación Estándar |
| Antioquia      | 2.20%                | 0.031               | 0.96%                | 0.039               | 3.70%                | 0.029               |
| Santander      | 4.62%                | 0.046               | 4.17%                | 0.047               | 3.73%                | 0.035               |
| Valle          | 4.02%                | 0.018               | 1.75%                | 0.046               | 1.33%                | 0.013               |
| TOTAL COLOMBIA | 4.40%                | 0.015               | 1.41%                | 0.036               | 2.55%                | 0.011               |

Fuente: CEC con base en las cuentas departamentales del DANE

En cuanto al Producto Interno Bruto per Cápita, entendido como un indicador de prosperidad para la región, Santander a comienzos de la pasada década mostraba niveles similares al promedio nacional y su resultado estaba por debajo de Valle y Antioquia (Figura 7). A partir de finales de los 90's el nivel de prosperidad de Santander supera a los dos departamentos mostrando un crecimiento sostenido y para el año 2003 se ubicaba por encima de los niveles presentados por Valle y Antioquia, y significativamente por encima del promedio nacional.

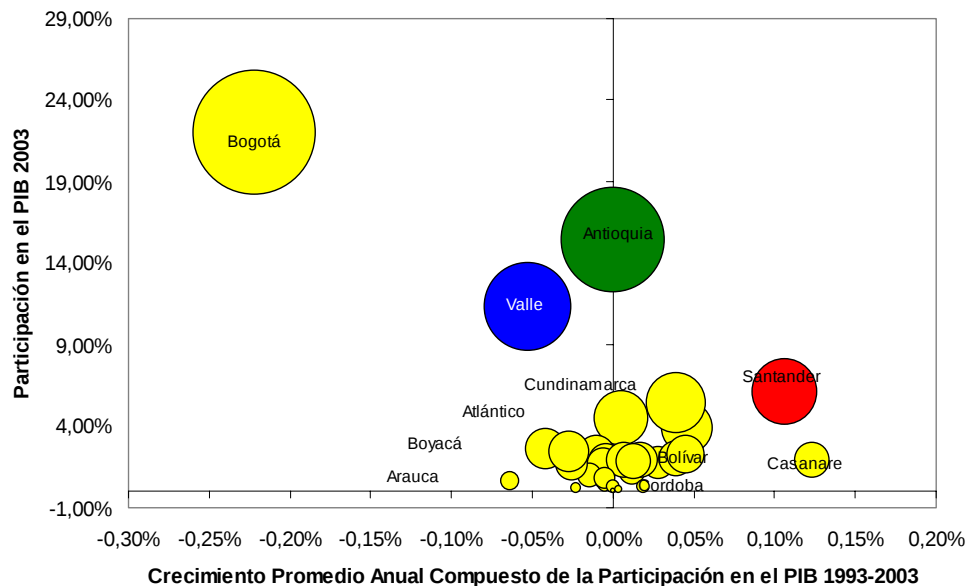
**Figura 7. Producto Interno Bruto per Cápita para los Departamentos Seleccionados en Colombia (Precios Constantes a 1994)**



Fuente: CEC con base en DANE, Cuentas Nacionales Departamentales 1990-2003

Como se reseñó al inicio, el tamaño de la economía santandereana es menor que la de Bogotá, Valle y Antioquia, sin embargo, ha venido ganando participación en el contexto nacional. Durante la última década la tasa de crecimiento compuesta de la participación del PIB de Santander estuvo a la delantera de la mayoría de los departamentos (Figura 8).

**Figura 8. Crecimiento en la Participación del PIB por Departamento  
Precios Constantes**

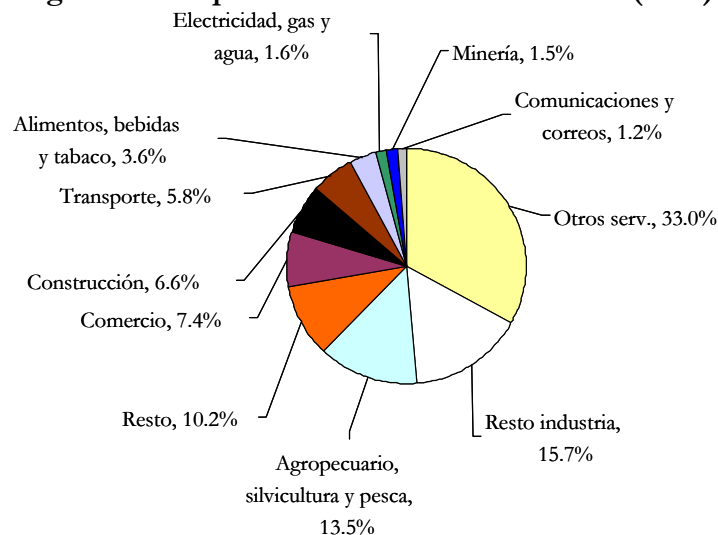


Fuente: CEC con base en las cuentas departamentales del DANE

## Estructura Productiva.

Los principales renglones económicos que conforman la estructura productiva de Santander de acuerdo a las cuentas departamentales del DANE para el 2003 (Figura 9) son el sector servicios con el 55.6% de participación, seguido del industrial (alimentos, bebidas y tabaco y resto de la industria) con un 19.3% y el agropecuario con el 13.5%. Comparativamente, el peso de la industria es mayor en Santander que en Colombia y el peso del sector servicios es algo menor.

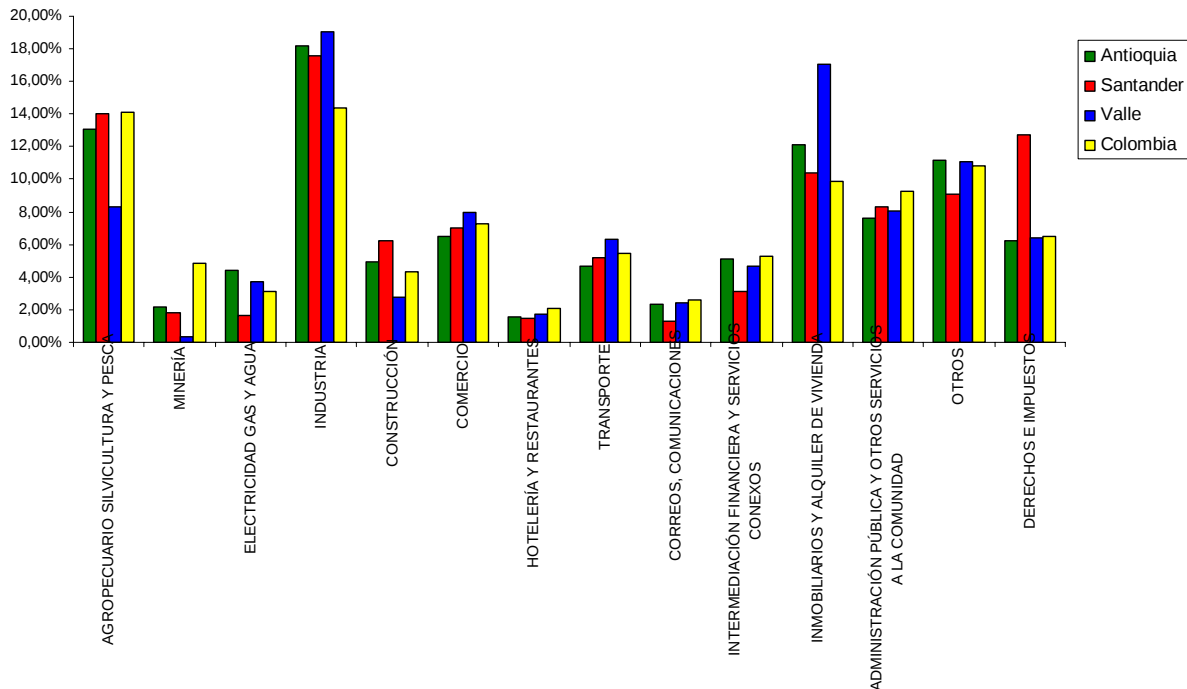
**Figura 9. Composición del PIB de Santander (2003)**



Fuente: CEC con base en DANE, Cuentas Nacionales Departamentales 2003

La estructura productiva de Santander muestra algunas particularidades: en primer lugar, la industria ganó dos puntos de participación dentro del PIB en lo que va corrido de la presente década, mientras en Antioquia y Valle el sector manufacturero ha decrecido en este período. Por su parte, en Santander la participación de la actividad industrial pasó de 15% a 19.3%, lo que sumado a su crecimiento del 8%, generó una contribución significativa al desempeño económico del departamento en el período 1999-2003 (ver Tabla 3, Figura 10 y Figura 11). También la producción agrícola ganó terreno dentro de la economía regional, mientras en el promedio nacional su participación permaneció constante.

**Figura 10. Participación Sectorial Promedio del PIB Departamental para los departamentos seleccionados (5 años)**



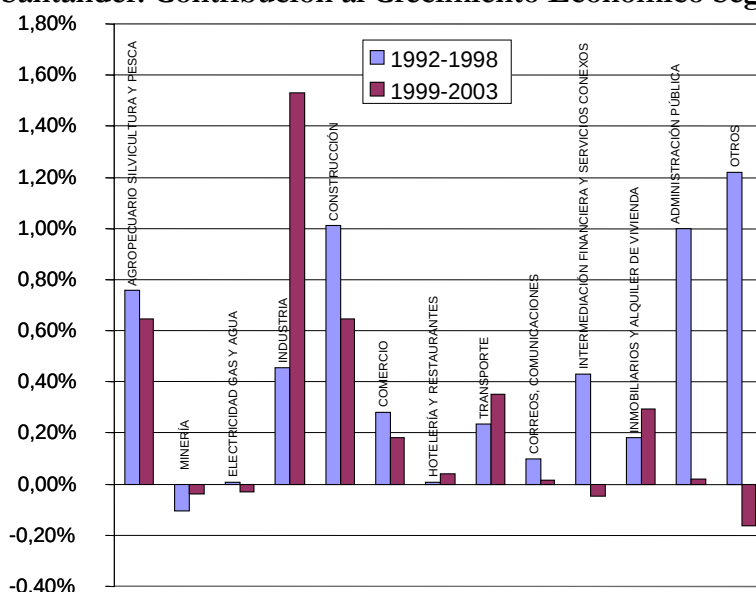
Fuente: CEC con base en DANE, Cuentas Nacionales Departamentales 1999-2003

**Tabla 3. Cambios en la Estructura Sectorial del PIB de Santander**

|                           | Cambios en la Estructura Sectorial del PIB de Santander |                |                       |              |                             |              | Cambios en la Estructura Sectorial del PIB de Colombia |                |                       |              |                             |              |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
|                           | Participación Sectorial                                 |                | Crecimiento Sectorial |              | Contribución al Crecimiento |              | Participación Sectorial                                |                | Crecimiento Sectorial |              | Contribución al Crecimiento |              |
|                           | 1992-1998                                               | 1999-2003      | 1992-1998             | 1999-2003    | 1992-1998                   | 1999-2003    | 1992-1998                                              | 1999-2003      | 1992-1998             | 1999-2003    | 1992-1998                   | 1999-2003    |
|                           | Santander                                               |                |                       |              |                             |              | Nacional                                               |                |                       |              |                             |              |
| Agropecuario              | 11.86%                                                  | 13.99%         | 6.39%                 | 4.61%        | 0.76%                       | 0.65%        | 14.59%                                                 | 14.11%         | 1.24%                 | 1.26%        | 0.18%                       | 0.18%        |
| Minería                   | 2.46%                                                   | 1.80%          | -4.29%                | -2.13%       | -0.11%                      | -0.04%       | 3.88%                                                  | 4.88%          | 6.51%                 | 3.05%        | 0.25%                       | 0.15%        |
| Electricidad, gas y agua  | 2.28%                                                   | 1.64%          | 0.31%                 | -1.79%       | 0.01%                       | -0.03%       | 3.17%                                                  | 3.14%          | 2.51%                 | 0.55%        | 0.08%                       | 0.02%        |
| Industria                 | 15.72%                                                  | 17.59%         | 2.89%                 | 8.71%        | 0.45%                       | 1.53%        | 14.96%                                                 | 14.34%         | 0.38%                 | 2.40%        | 0.06%                       | 0.34%        |
| Construcción              | 6.30%                                                   | 6.23%          | 16.06%                | 10.36%       | 1.01%                       | 0.65%        | 6.60%                                                  | 4.35%          | 2.25%                 | -0.28%       | 0.15%                       | -0.01%       |
| Comercio                  | 8.67%                                                   | 7.03%          | 3.24%                 | 2.59%        | 0.28%                       | 0.18%        | 8.45%                                                  | 7.25%          | 3.02%                 | 0.15%        | 0.26%                       | 0.01%        |
| Hotelería y Restaurantes  | 1.92%                                                   | 1.48%          | 0.27%                 | 2.83%        | 0.01%                       | 0.04%        | 2.37%                                                  | 2.11%          | 0.65%                 | 1.98%        | 0.02%                       | 0.04%        |
| Transporte                | 5.65%                                                   | 5.18%          | 4.15%                 | 6.76%        | 0.23%                       | 0.35%        | 5.52%                                                  | 5.48%          | 3.29%                 | 1.26%        | 0.18%                       | 0.07%        |
| Comunicaciones            | 1.42%                                                   | 1.30%          | 6.87%                 | 1.26%        | 0.10%                       | 0.02%        | 1.98%                                                  | 2.56%          | 8.83%                 | 2.95%        | 0.17%                       | 0.08%        |
| Intermediación financiera | 4.10%                                                   | 3.14%          | 10.49%                | -1.51%       | 0.43%                       | -0.05%       | 5.81%                                                  | 5.26%          | 8.89%                 | -1.51%       | 0.52%                       | -0.08%       |
| Inmobiliarios             | 10.68%                                                  | 10.43%         | 1.68%                 | 2.81%        | 0.18%                       | 0.29%        | 9.41%                                                  | 9.90%          | 2.72%                 | 1.76%        | 0.26%                       | 0.17%        |
| Administración pública    | 6.51%                                                   | 8.34%          | 15.33%                | 0.22%        | 1.00%                       | 0.02%        | 7.31%                                                  | 9.25%          | 15.00%                | -0.62%       | 1.10%                       | -0.06%       |
| Otros                     | 22.44%                                                  | 21.84%         | 5.44%                 | -0.74%       | 1.22%                       | -0.16%       | 15.94%                                                 | 17.37%         | 3.54%                 | 1.65%        | 0.56%                       | 0.29%        |
| <b>PIB</b>                | <b>100.00%</b>                                          | <b>100.00%</b> | <b>5.57%</b>          | <b>3.45%</b> | <b>5.57%</b>                | <b>3.45%</b> | <b>100.00%</b>                                         | <b>100.00%</b> | <b>3.78%</b>          | <b>1.20%</b> | <b>3.78%</b>                | <b>1.20%</b> |

Fuente: DANE, cuentas departamentales, cálculos CEC

**Figura 11. Santander: Contribución al Crecimiento Económico Según Sectores**



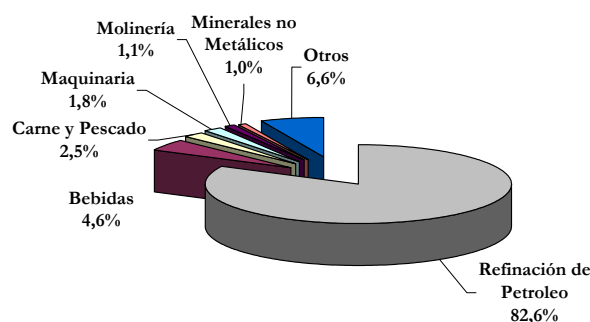
Fuente: CEC con base en las cuentas departamentales del DANE

Esas mayores participaciones de la industria y del sector agrícola en la economía santandereana ocurrieron a expensas del decrecimiento en la contribución de algunos sectores, principalmente: minería, comercio e intermediación financiera. El crecimiento de las actividades agrícolas fue cuatro veces superior al promedio nacional, y el de construcción llegó a superar el 10% en Santander comparado con un crecimiento nulo en el nivel nacional.

## Sector Industrial.

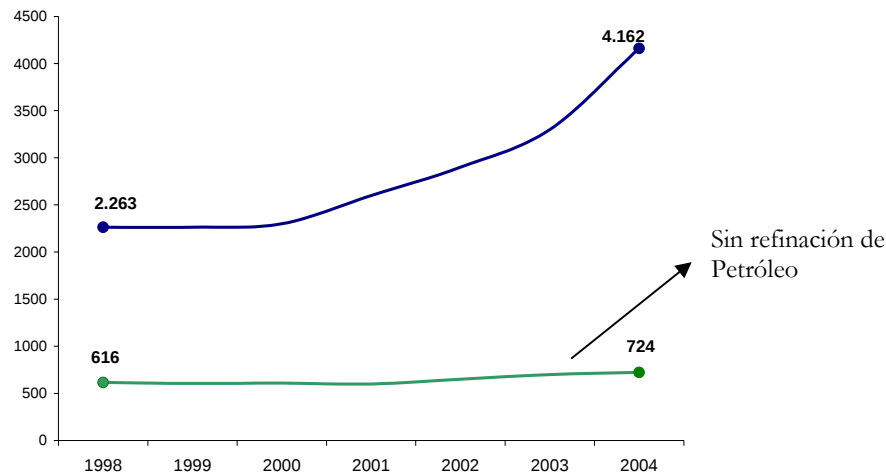
El subsector de la refinación de petróleo tiene un peso importante en la industrial del departamento. Esta actividad aporta el 82,6% del valor agregado industrial departamental, seguido por el sector de las bebidas con 4,6%, y carne y pescado con el 2,4% (Figura 12). De otra parte, el valor agregado industrial presentó un crecimiento promedio anual del 10,7% entre 1998 y 2004, en comparación con el crecimiento promedio del 2,7% que tuvo el valor agregado industrial sin la actividad de refinación para el mismo periodo (Figura 13).

**Figura 12. Valor Agregado Industrial por Tipo de Producto**



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

**Figura 13. Valor Agregado Industrial en Santander**  
(Miles de millones de pesos constantes de 2004)



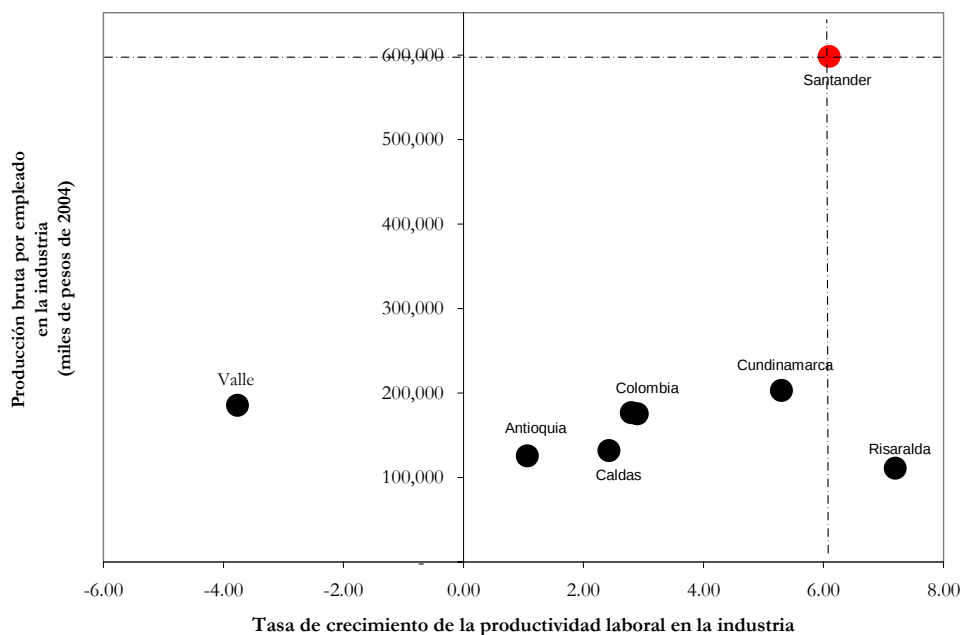
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

## Productividad Laboral.

Desde el punto de vista contable, la prosperidad de un país o región se puede descomponer en tres factores: productividad laboral (valor agregado por empleado), utilización laboral (horas trabajadas por empleado), y la paridad del poder de compra del ingreso local. Sin embargo, a lo largo del tiempo la productividad en general, y por ende la prosperidad, está determinadas por el nivel de innovación.

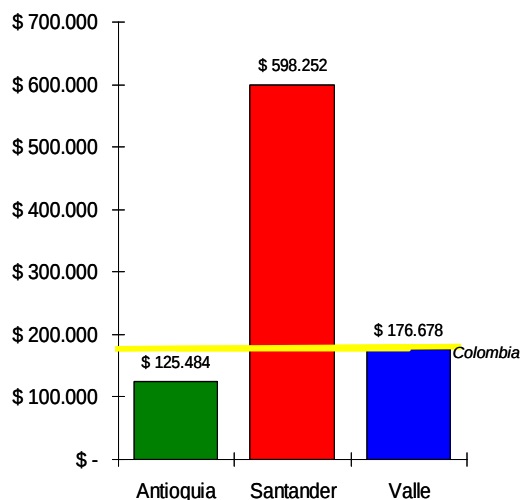
Uno de los elementos que explica el nivel relativamente alto del crecimiento de la economía santandereana es la tasa superior de crecimiento de la productividad laboral comparada con otros departamentos colombianos. Esta productividad en el departamento de Santander viene creciendo a un ritmo más rápido (6%) que en los departamentos referencia (Figura 14). En efecto, la producción bruta por empleado en la industria (como medida de productividad), al igual que el valor agregado por empleado es significativamente mayor que en los departamentos del Valle y Antioquia. (Figuras 15 y 16).

**Figura 14. Desempeño Comparativo de la Productividad Laboral en algunos Departamentos Colombianos (1990-2004)**



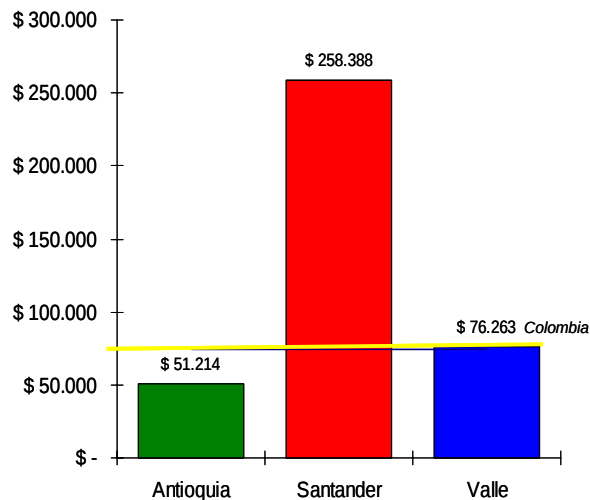
Fuente: Encuesta Anual Manufacturera, DANE

**Figura 15. Producción Bruta por Persona Ocupada Departamentos Seleccionados en Colombia**



Fuente: CEC con base en DANE, EAM - 2004

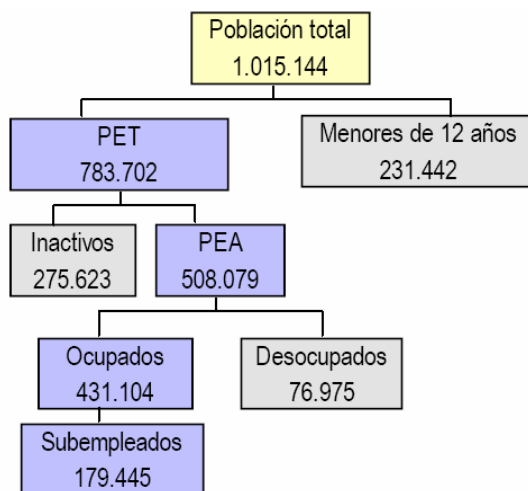
**Figura 16. Valor Agregado por Persona Ocupada Departamentos Seleccionados en Colombia**



## Ocupación Laboral.

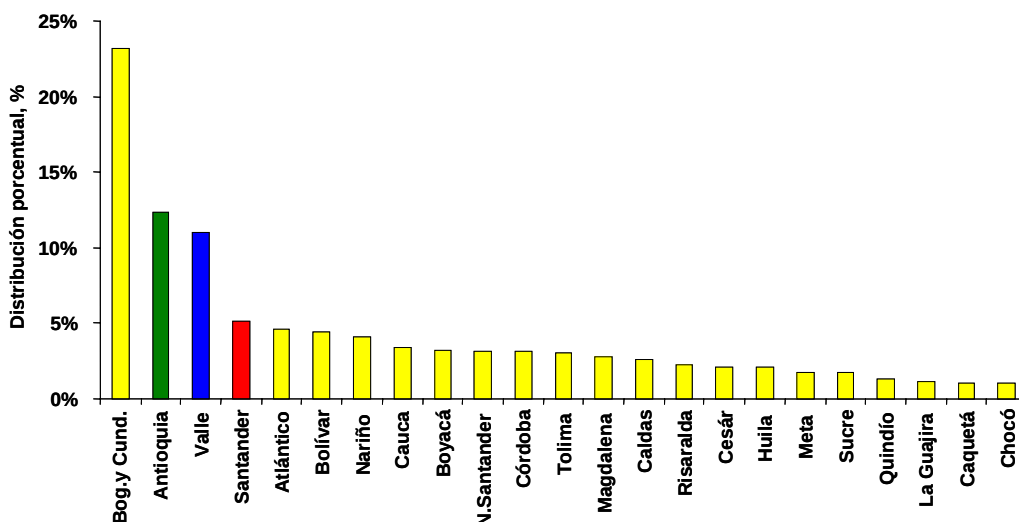
En la Figura 17 se muestra la estructura de la fuerza de trabajo en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB). Del total de la población, cerca del 42% se encuentra ocupada y el 7.6% son individuos que se encuentran en situación de desocupación laboral. Con esta estructura, Santander ocupa el cuarto lugar en porcentaje de participación de población ocupada total nacional, con un 5% de los 18 millones de colombianos ocupados (Figura 18).

**Figura 17. Estructura de la Fuerza de Trabajo en el Área Metropolitana de Bucaramanga (2006)**



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga y DANE – ECH

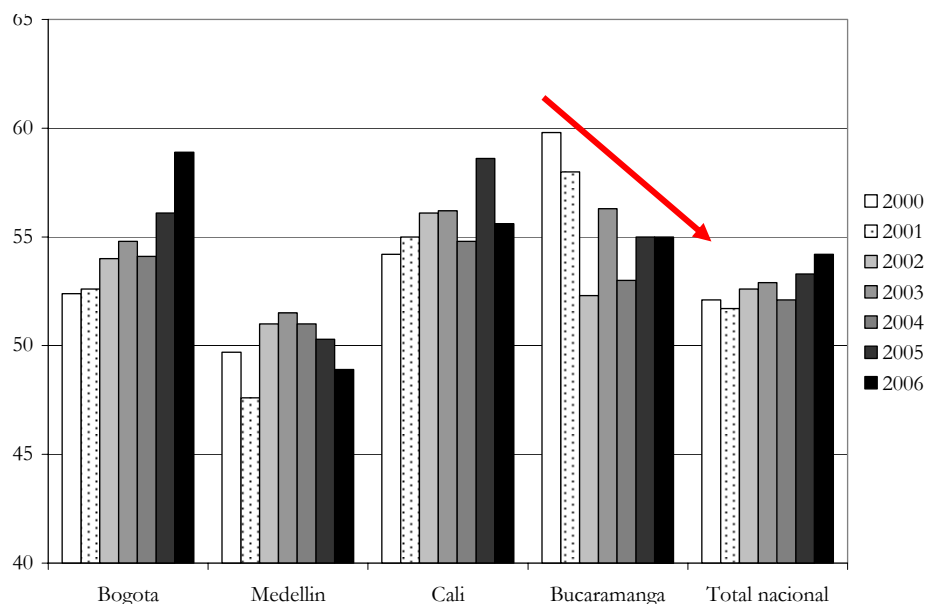
**Figura 18. Porcentaje de Población Ocupada por Departamentos (2006)**



Fuente: CEC con base en datos del DANE

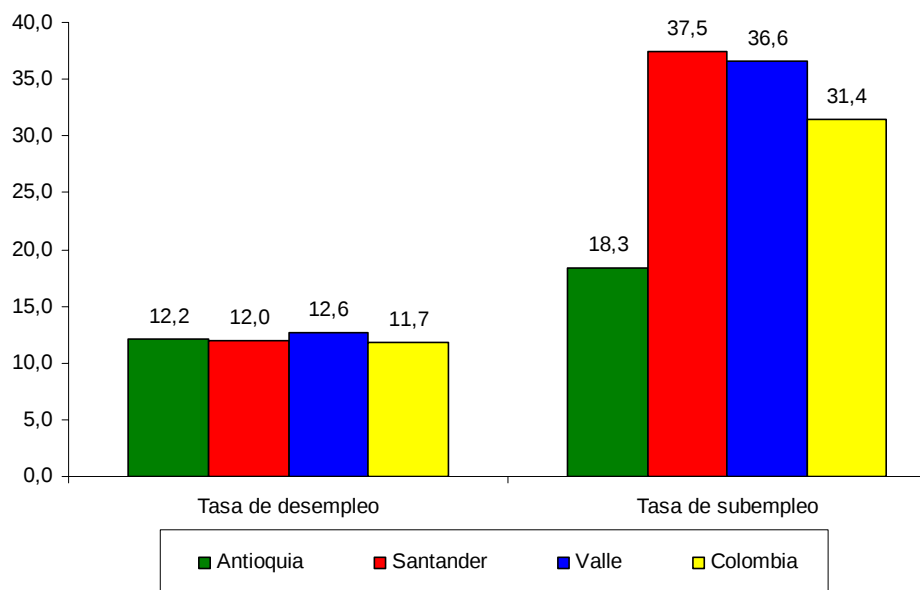
Sin embargo, en comparación con ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, Bucaramanga ha perdido participación en el total de la población ocupada del país, reflejando una tendencia decreciente en la actual década, como se observa en la Figura 19.

**Figura 19. Evolución de la Población Ocupada en Bucaramanga y su Área Metropolitana Frente a otras Ciudades (2000-2006)**



Fuente: CEC con base en DANE - ENH (Nota: Datos a segundo semestre de 2006)

**Figura 20. Tasas de Desempleo y Subempleo Departamentos Seleccionados (2005)**



Fuente: CEC con base en ECH-DANE 2005

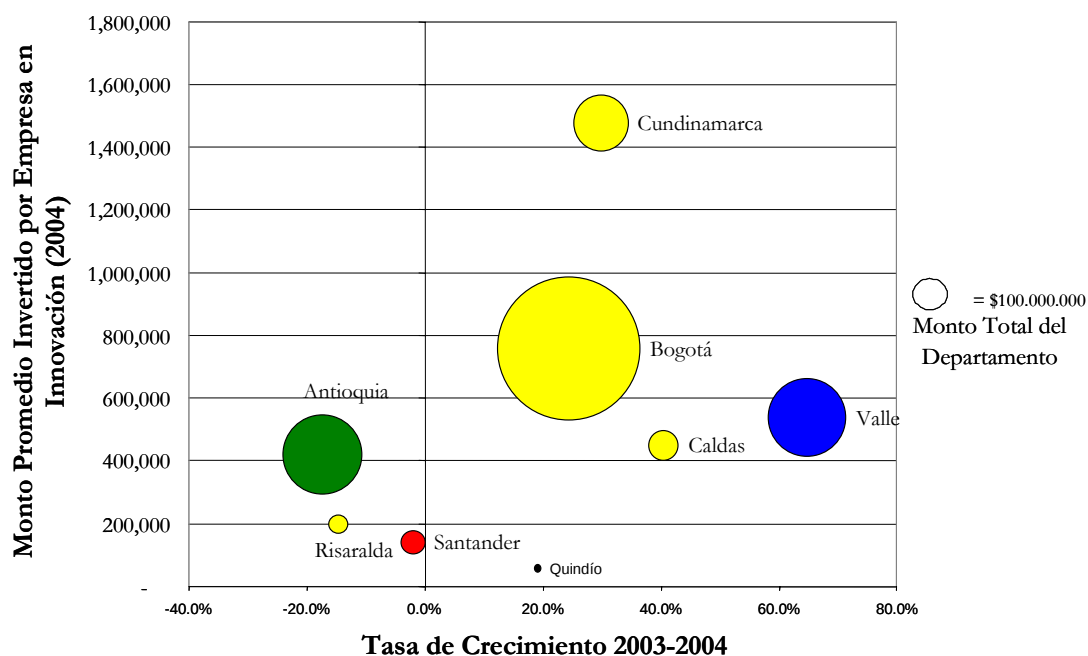
La tasa de desempleo en Santander se encuentra en niveles muy similares a la de los departamentos de Antioquia y Valle, y al promedio nacional. Sin embargo, Santander cuenta con una de las mayores tasas de subempleo, es decir, personas ocupadas que tienen una jornada de trabajo inferior a 48 horas en su empleo principal o secundario, y desean trabajar más horas, o personas que tienen un empleo inadecuado, por las competencias que poseen o por los ingresos que perciben (Figura 20).

## Innovación.

La innovación no puede entenderse únicamente como los descubrimientos científicos; el término abarca no solo los nuevos productos y procesos, también comprende las nuevas formas de hacer negocios que son valoradas por los consumidores. Para su medición se utilizan indicadores tanto de los insumos del proceso innovativo (investigadores y gastos en I&D), como indicadores de los productos de la innovación (patentes y publicaciones).

Examinando los insumos para la innovación observamos que los departamentos líderes son Antioquia, Valle y Cundinamarca (incluyendo Bogotá). Según la segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica realizada por el DANE y el DNP, mientras que las empresas antioqueñas destinaron en promedio más de 420 mil pesos en el año 2004 a actividades de desarrollo e innovación tecnológica, las empresas santandereanas no gastaron más de 150 mil en el mismo año. Por otro lado, el monto invertido en I&D no creció en las empresas santandereanas, mientras que las firmas del Valle, Bogotá y Cundinamarca presentan un comportamiento más dinámico de esta variable (Figura 21).

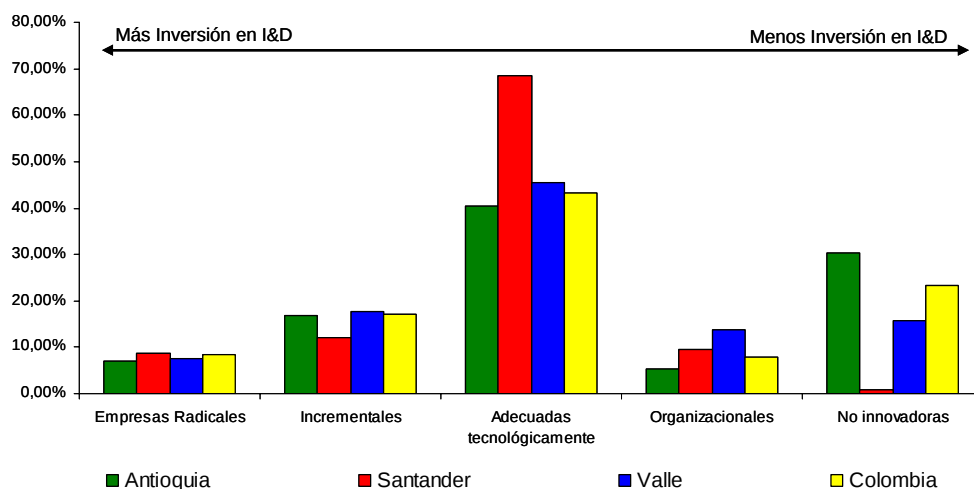
**Figura 21. Montos Invertidos por Empresa en Actividades de Desarrollo e Innovación Tecnológica, Según Departamento**



Fuente: Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT II- DANE

Sin duda, este menor dinamismo en I&D está relacionado con el tipo de innovación generado por las firmas. Mientras en Santander menos del 10% de las empresas son calificadas como innovadoras radicales, en Bogotá, por ejemplo, este tipo de empresas alcanza el 15%. Por otro lado solo el 1% de las empresas santandereanas fueron clasificadas como “no innovadora”, cifra muy baja comparada con el promedio del país (23%). La Figura 22 permite observar este comportamiento.

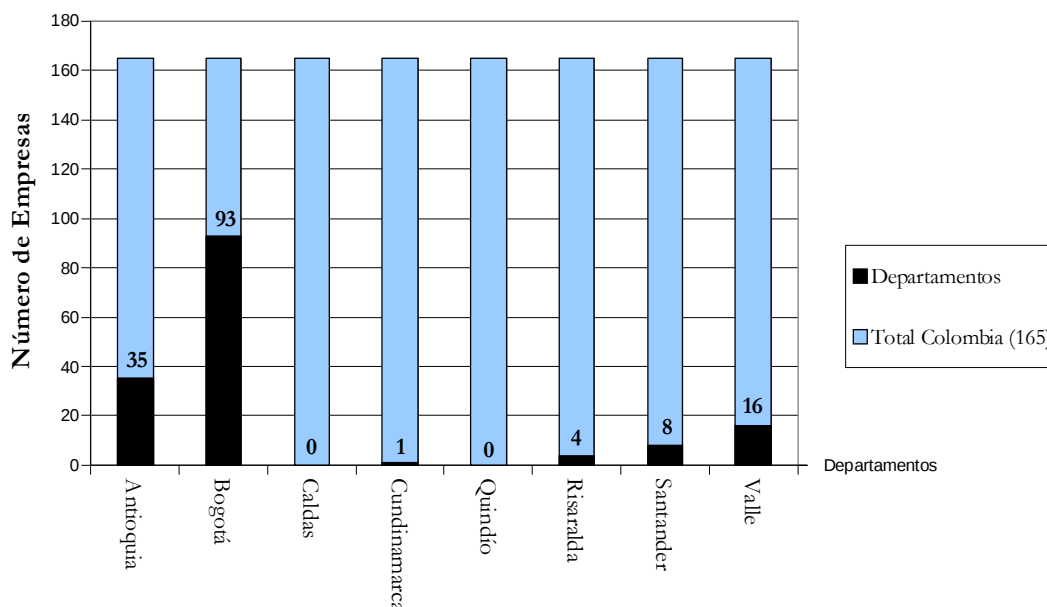
**Figura 22. Porcentaje Empresas Industriales por Tipología de Innovación 2004**



Fuente: Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT II- DANE

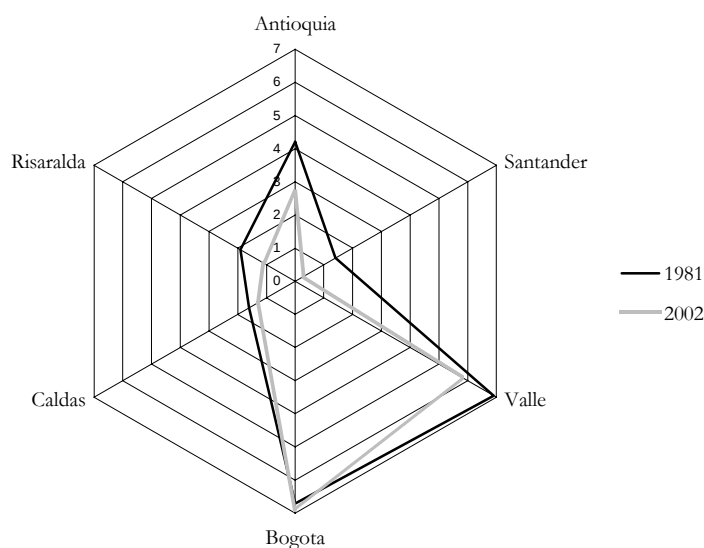
En cuanto a los resultados o productos de la innovación, uno de los indicadores son las patentes. Aquí el panorama no es muy distante del anterior. Las empresas santandereanas participan con el 5% de las patentes registradas en Colombia en el período 1996-2004, mientras que las compañías antioqueñas y bogotanas registran conjuntamente el 80% (Figura 23.). Santander ocupa de esta manera el cuarto lugar en el país después de Bogotá, Antioquia y Valle.

**Figura 23. Número de Empresas Industriales que Solicitaron Patentes, Según Departamentos (1996-2004)**



Fuente: Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT II- DANE

**Figura 24: Patrones de Desarrollo y Valor Agregado de las Industrias Altas en Conocimiento (% PIB)**



Fuente: CEC con base en cálculos del observatorio de competitividad del DANE

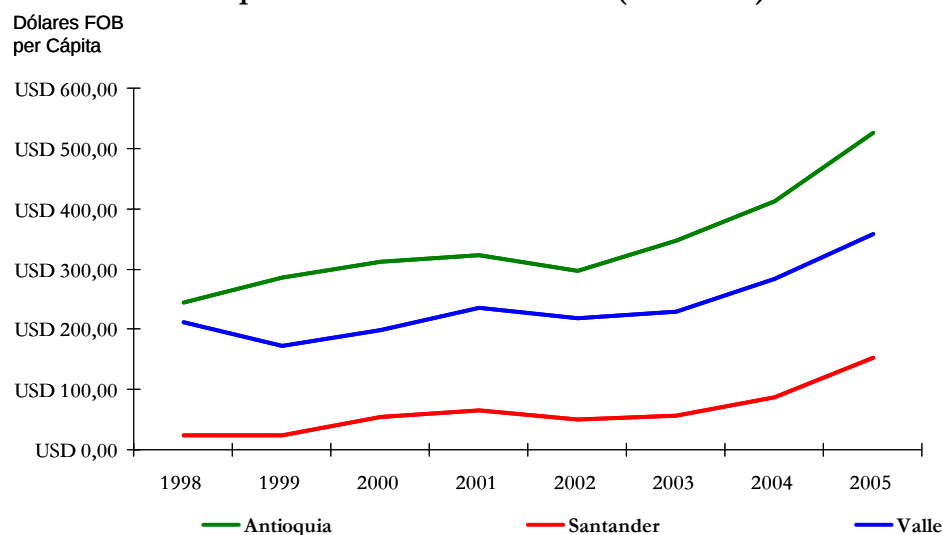
En relación con las industrias altas en conocimiento, en los departamentos del Valle y Antioquia su valor agregado supera el 4% del PIB, mientras que en el departamento de Santander su participación es baja generando menos del 2% del producto departamental (Figura 24). Como se observó anteriormente la participación de la industria viene aumentando, lo que permite inferir que son las industrias medias y bajas en conocimiento las que están aumentando su participación. Finalmente, el diagnóstico anterior refleja una baja

correspondencia entre los insumos a la innovación y sus resultados en la actividad productiva del departamento.

## Santander frente al Mundo

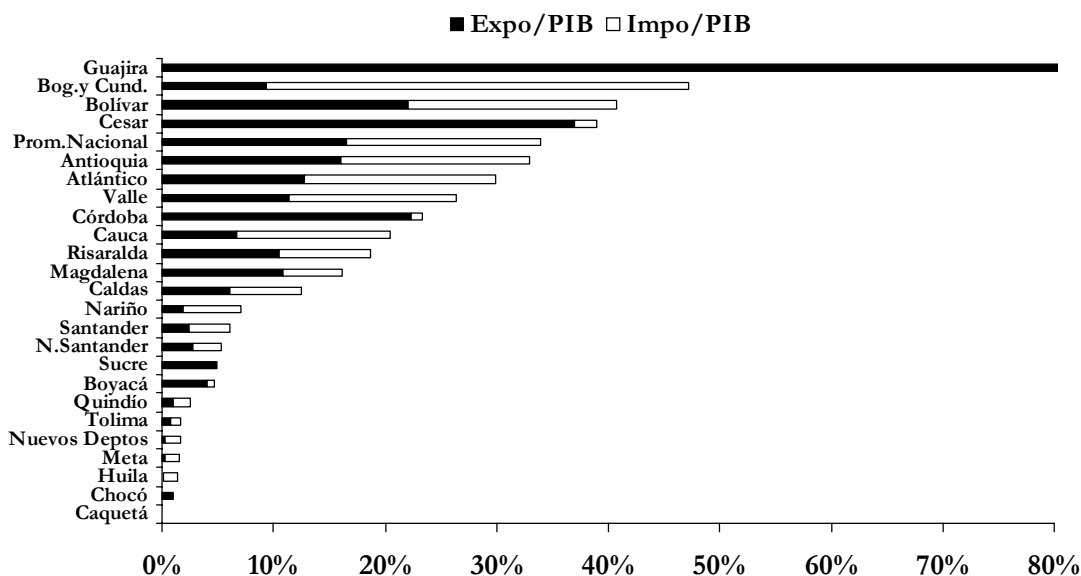
Aunque la exposición internacional del departamento de Santander es creciente si se examina el periodo 1998-2005, el departamento aun se encuentra rezagado frente a sus pares en cuanto a su nivel de inserción internacional, es decir la importancia del comercio exterior en su economía. A nivel del comportamiento de las exportaciones per cápita, el panorama es similar (Figura 25). La participación de las exportaciones y las importaciones dentro del PIB representan solamente el 6,1%, mientras el nivel de inserción de los departamentos de Valle y Antioquia es significativamente superior, por encima del 25% (Figura 26).

**Figura 25. Comportamiento de las Exportaciones no Tradicionales per Cápita Departamentos Seleccionados (1998-2005)**



Fuente: CEC con base en Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX – DIAN (2006). Banco de la República 2006

**Figura 26. Participación del Comercio Exterior Dentro del PIB de Santander  
(excluyendo café y petróleo, 2003)**

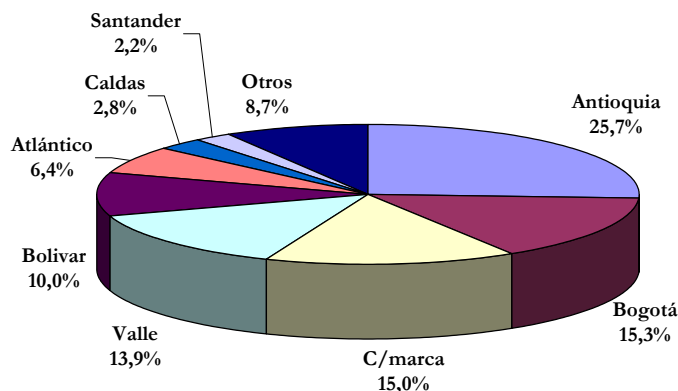


Nuevos departamentos: Amazonas, Arauca, Casanare, Guainía, Guaviare, Putumayo, San Andrés, Vaupés y Vichada.

Fuente: CEC con datos DANE

De igual manera se evidencia una baja participación del departamento de Santander en el total de las exportaciones no tradicionales del país. Santander contribuyó con el 2.2% de estas exportaciones, mientras que departamentos como Antioquia y Valle aportaron el 25.7% y el 13.9%, respectivamente (Figura 27).

**Figura 27. Exportaciones no Tradicionales por Departamentos  
2005**



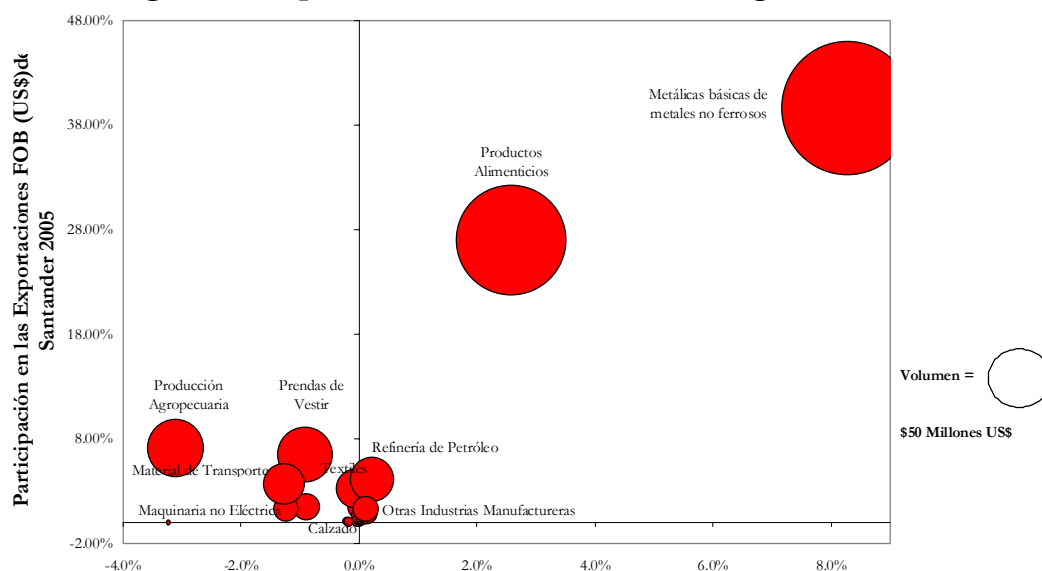
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Adicionalmente, las dos terceras partes del valor de las exportaciones santandereanas están constituidas por la venta de productos que se encuentran en las primeras etapas de agregación de valor, como el café sin tostar y el oro en bruto (Figura 28). El primero, representa el 40% de la oferta exportable, y el segundo, el 25%. Esta alta concentración de las ventas externas genera

consecuencias negativas en la vulnerabilidad de la economía ante eventos externos desfavorables: en los tres primeros meses de 2006, por ejemplo, las exportaciones totales se redujeron en un 21% como resultado de la disminución de las exportaciones de oro en un 50% hacia Estados Unidos y Suiza (18 millones de dólares). Otro ejemplo, es que a raíz de la restricción impuesta por Venezuela para sus compras de huevos de ave y pollitos de un día, se ocasionó una caída de 2 millones de dólares de exportaciones de este rubro.

La tendencia, sin embargo, es positiva en la medida en que a partir del año 2006 nuevos productos han comenzado a venderse en el exterior, como leche en polvo, panela pulverizada, sandías frescas, hortalizas, muebles para hogar y oficina, entre otros.

**Figura 28. Exportaciones FOB de Santander según Clusters**

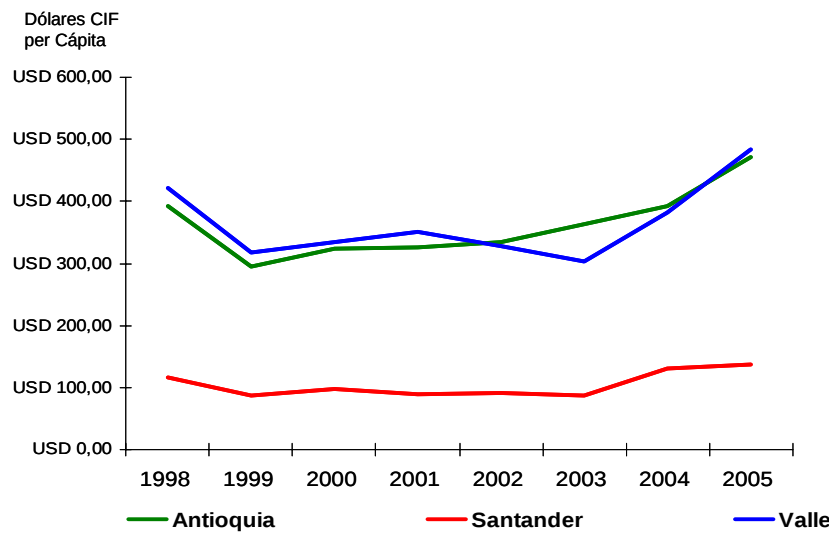


**Crecimiento Anual Promedio en la Participación de las Exportaciones FOB de Santander 1998-2005**

Fuente: CEC con base en datos de la DIAN

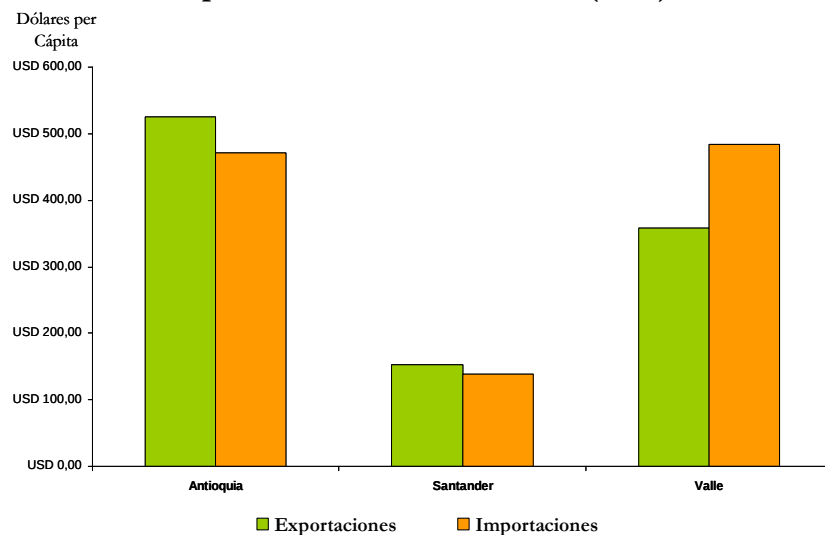
De forma similar, el nivel de importaciones per cápita de Santander se encuentra por debajo de los niveles presentados por Valle y Antioquia (Figura 29), presentando un relativo equilibrio en su balanza comercial (Figura 30).

**Figura 29. Comportamiento de las Importaciones per Cápita Departamentos seleccionados 1998-2005**



Fuente: CEC con base en Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX – DIAN (2006). Banco de la República 2006

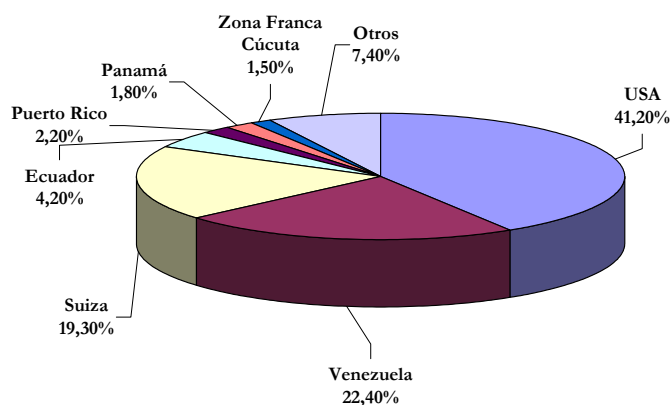
**Figura 30. Balanza Comercial. Importaciones y Exportaciones per Cápita Departamentos Seleccionados. (2005)**



Fuente: CEC con base en Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX – DIAN (2005). Banco de la República 2005

En lo que tiene que ver con el destino de las exportaciones santandereanas, más del 60% se dirigen a Estados Unidos y Venezuela. Suiza ocupa el tercer lugar en importancia como destino de las exportaciones, fundamentalmente dadas por el oro (Figura 31).

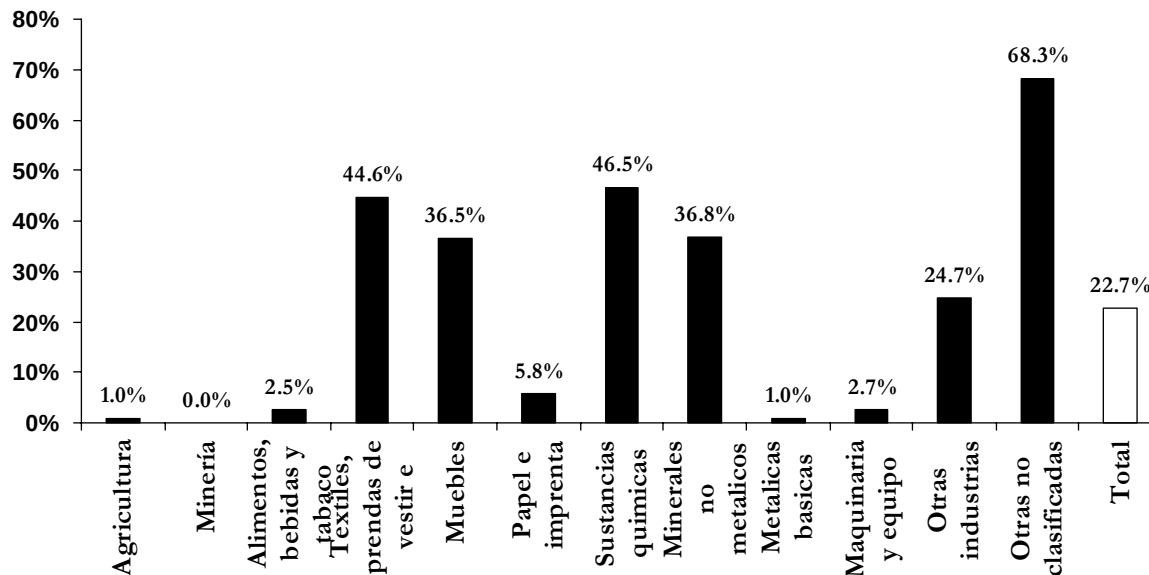
**Figura 31. Destinos Principales de las Exportaciones Santandereanas (2005)**



Fuente: CEC con base en datos de la DIAN

Al descomponer las exportaciones con destino a los Estados Unidos se encuentra que las confecciones, los muebles, las sustancias químicas y los minerales (oro) son los productos más importantes (Figura 32).

**Figura 32: Proporción de las Exportaciones de Santander con Destino Estados Unidos**

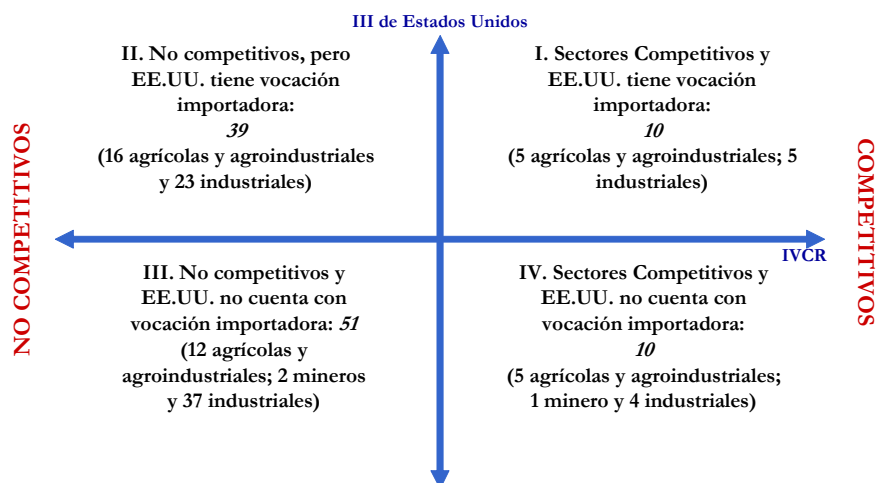


Fuente: Fedesarrollo

Un ejercicio reciente de Fedesarrollo, mostró cómo 10 subsectores de 110 estudiados son competitivos y en los cuales Estados Unidos tiene vocación importadora. Utilizando los indicadores de competitividad relativa como el Índice de Ventaja Comparativa Revelada y el Índice de Intensidad Importadora de Estados Unidos, se encontró por ejemplo que productos

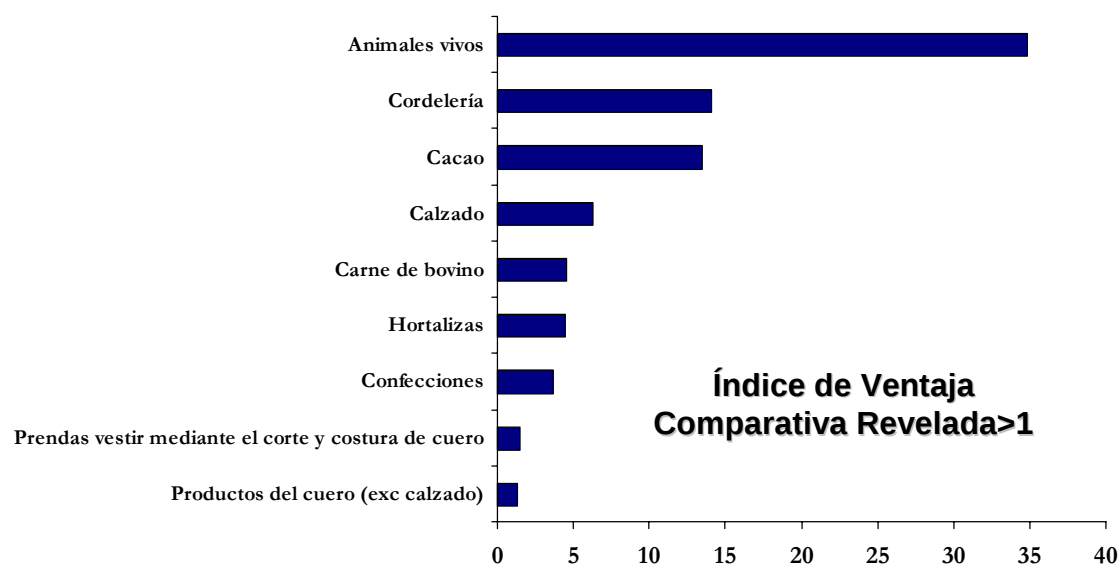
como animales vivos, cordelería, cacao, calzado, carne de bovino, hortalizas, confecciones, prendas y productos de cuero, son productos en los que el departamento muestra un desempeño comercial interesante y Estados Unidos viene importando con dinamismo recientemente (Figuras 33, 34 y 35).

**Figura 33. Resultados Competitividad Relativa para Santander**  
(Total 120 sectores, promedio período 2000-2004)



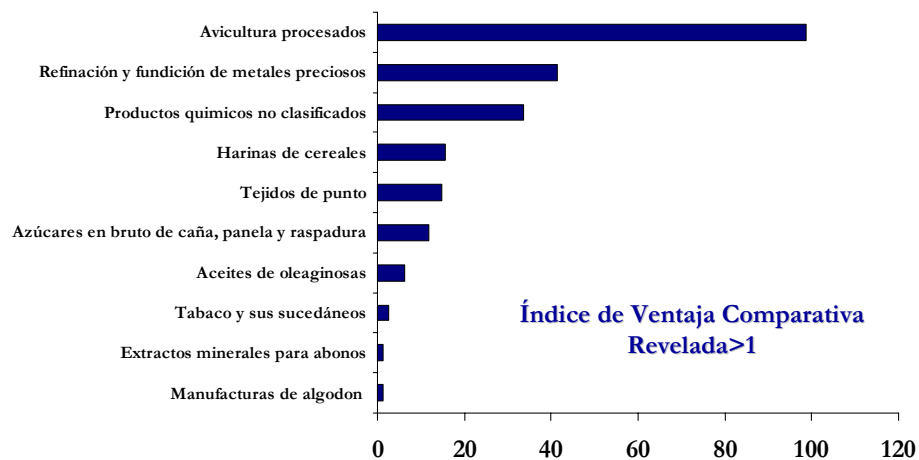
Fuente: cálculos de Fedesarrollo, con datos DANE y Comtrade. IVCR: Índice de Ventaja Comparativa Revelada. III: Índice de Intensidad importadora de Estados Unidos. Sectores CIIU Rev.2 a 4 dígitos y clasificación agrícola y agroindustrial OMC.

**Figura 34. Sectores *Competitivos* de Santander en los cuales EE.UU. tiene Vocación Importadora: Cuadrante I**



Fuente: cálculos de Fedesarrollo, con datos DANE y Comtrade. IVCR: Índice de Ventaja Comparativa Revelada. III: Índice de Intensidad importadora de Estados Unidos. Sectores CIIU Rev.2 a 4 dígitos y clasificación agrícola y agroindustrial OMC.

**Figura 35. Sectores *competitivos* de Santander en los cuales EE.UU. *no* tiene vocación importadora: Cuadrante IV**



Fuente: cálculos de Fedesarrollo, con datos DANE y Comtrade. IVCR: Índice de Ventaja Comparativa Revelada. III: Índice de Intensidad importadora de Estados Unidos. Sectores CIIU Rev.2 a 4 dígitos y clasificación agrícola y agroindustrial OMC.

### III AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL: FUNDAMENTOS MICROECONÓMICOS DEL DESARROLLO.

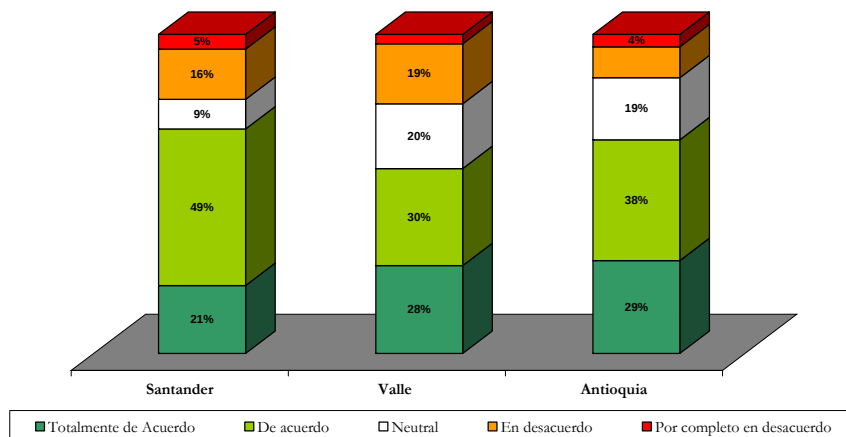
El nivel de productividad, y por lo tanto el nivel de prosperidad que las compañías pueden alcanzar en un lugar dado está determinado por condiciones en el nivel macro y microeconómico. El contexto macroeconómico, político, legal y social crea el potencial para la competitividad, pero no es en sí mismo suficiente para generar prosperidad. La competitividad y la prosperidad dependen en última instancia de la *sofisticación de las compañías* y de la *calidad del ambiente de negocios* que éstas enfrentan. A continuación se presenta un análisis del estado de las estrategias de las empresas en el departamento y del ambiente de negocios que ellas están enfrentando con base en los resultados de la encuesta de percepción empresarial sobre el ambiente de los negocios y las estrategias de las empresas. Este diagnóstico es comparativo con los departamentos del Valle y Antioquia, seleccionados previamente como referentes competitivos.

#### III.1 Sofisticación de las operaciones y estrategia de las compañías santandereanas.

***Un número importante de las empresas de la región no tiene estrategias sofisticadas.***

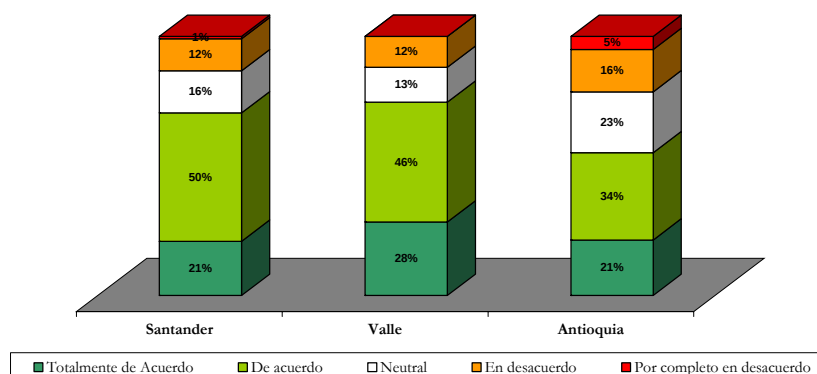
Una región es más competitiva y por lo tanto más atractiva para la realización de negocios y la atracción de inversión en la medida en que las empresas ubicadas en ella desarrollan estrategias sofisticadas para competir, basadas en criterios de diferenciación, calidad, servicio, etc. En Santander, sin embargo, de acuerdo con la percepción general de los empresarios, la competencia de las compañías del departamento se caracteriza por ofrecer productos y servicios de bajo precio. En efecto, el 70% de los empresarios están en algún grado de acuerdo con que la estrategia de las empresas de su sector se basa en menores precios; en el departamento del Valle es inferior esta percepción, 58%, y en Antioquia es similar con el 67% (Figura 36).

Figura 36. La competitividad de las compañías en su sector está dada por el bajo precio del producto o servicio.



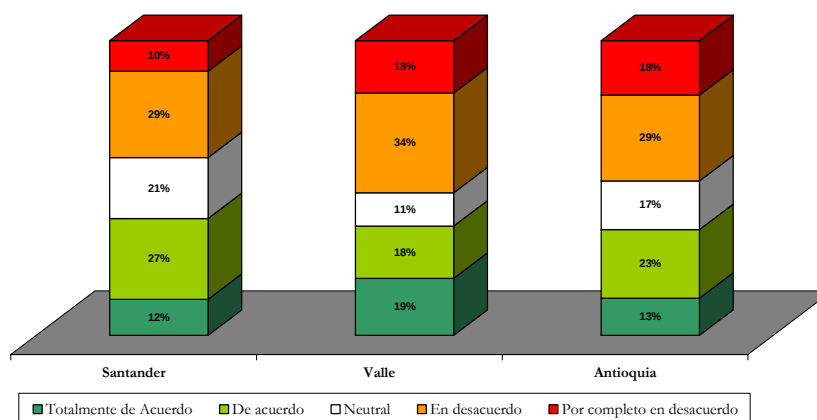
En línea con lo anterior, la figura 37 muestra que el 81% de los empresarios de Santander perciben que no hay delegación de autoridad al interior de las empresas. Esto puede ser síntoma de una debilidad en la estrategia empresarial. En el Valle esta percepción es del 74% y en Antioquia es del 55%.

**Figura 37. La disposición para delegar la autoridad en las empresas de su región es baja; la alta gerencia controla todas las decisiones importantes.**



Adicionalmente, se observa que para cerca del 40% de los empresarios santandereanos, la sostenibilidad de sus negocios en el largo plazo no está dada por la mano de obra no calificada a un buen precio. Esta condición la ofrecen muchos ambientes de negocios en el mundo y no generaría diferenciación en la región. Sin embargo, un número idéntico de empresas perciben la mano de obra no calificada a buen precio como una estrategia de sostenibilidad y no se apoyan en otras estrategias como la diferenciación en sus productos/servicios o en sus modelos de negocio. En los departamentos referentes (Valle y Antioquia) son más los empresarios que fundamentan la estrategia de sostenibilidad en factores diferentes a la mano de obra no calificada a buen precio. (Figura 38).

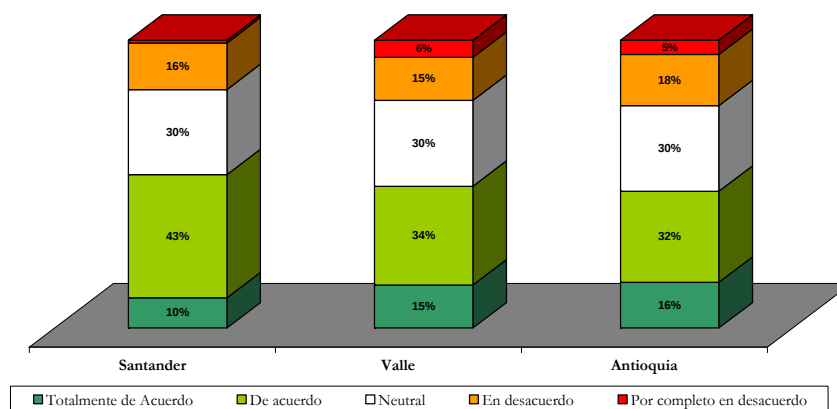
**Figura 38. La mano de obra no calificada a buen precio es fundamental para la sostenibilidad de su negocio**



Con relación a la inversión en talento humano, en la Figura 39 se observa como poco más de la mitad de los empresarios santandereanos se caracterizan por invertir en la atracción,

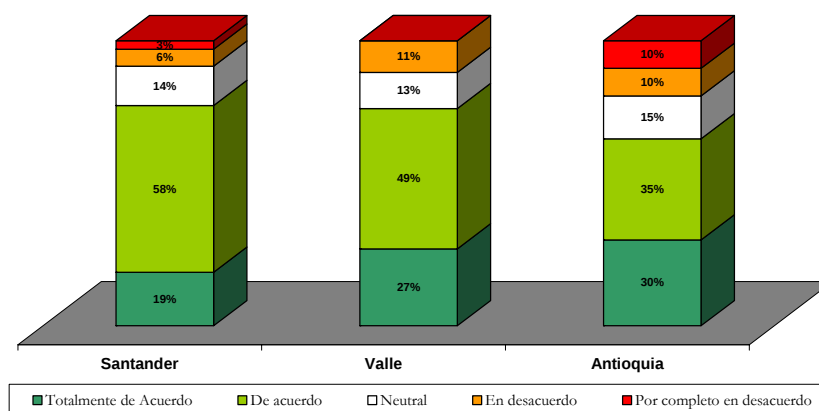
entrenamiento y retención de sus empleados. En el departamento del Valle y Antioquia este resultado es similar

**Figura 39. Su empresa se distingue por invertir en atraer, entrenar y retener empleados.**



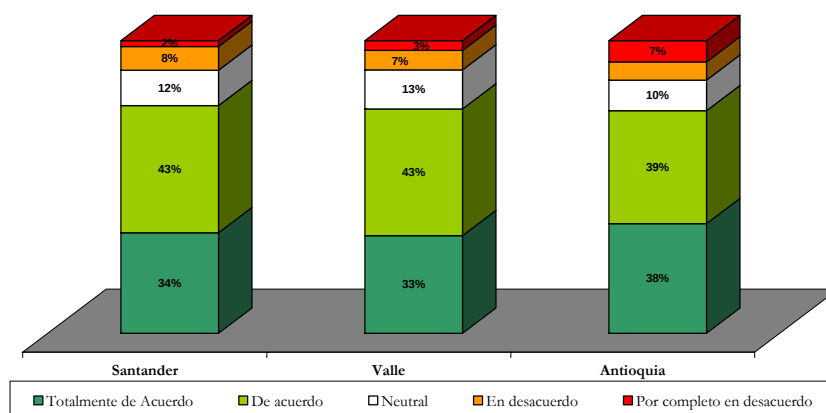
La gran mayoría de los empresarios santandereanos consideran que sus juntas directivas contribuyen significativamente al desempeño de las empresas, cerca del 80%; un porcentaje similar al presentado en el departamento del Valle. En Antioquia, comparativamente, este porcentaje es menor, con un resultado del 65%. (Figura 40).

**Figura 40. Las políticas y decisiones de la junta directiva contribuyen significativamente al desempeño de la empresa.**



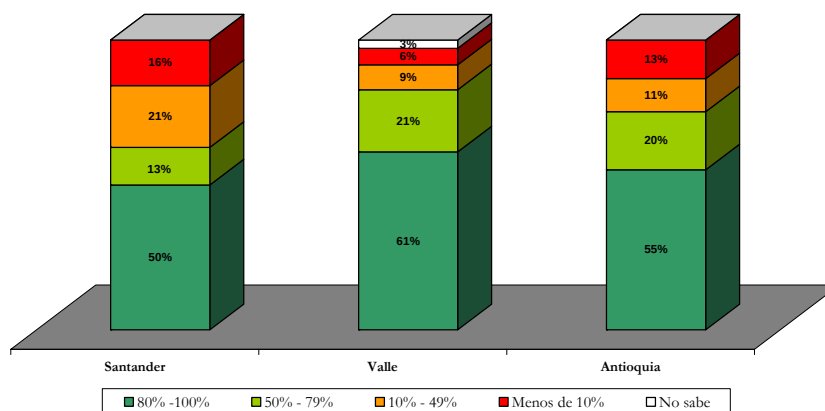
Finalmente, un aspecto positivo en el análisis de las estrategias de las empresas del departamento es que la gran mayoría de estas realizan diferentes actividades en la cadena de valor, como diseño, producción, mercadeo, distribución, servicio post-venta, etc. Es así como el 77% de los empresarios afirman que sus empresas realizan dos o más actividades de la cadena de valor. Un escenario similar se observa en las empresas de los departamentos del Valle y Antioquia (Figura 41).

Figura 41. Su empresa realiza más de una actividad de la cadena de valor.

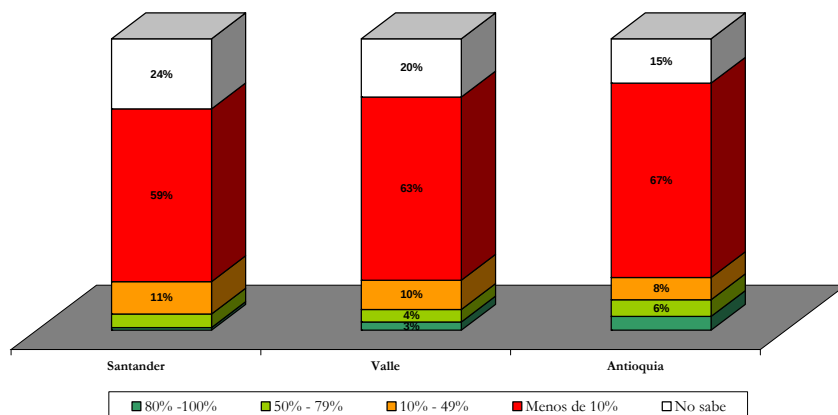


**Baja internacionalización de las empresas.** Como se mencionó en la primera sección, las exportaciones per capita que registra el departamento se encuentran por debajo de las registradas en los departamentos de Valle y Antioquia. Este diagnóstico agregado coincide con la baja dinámica de internacionalización de las empresas del departamento (Figuras 42 y 43) En Santander para la mayoría de las empresas (50%), más del 80% de sus ventas se realizan dentro de la región, en las empresas del Valle y Antioquia esta situación es un poco más acentuada. De otro lado, para el 59% de las empresas de Santander, menos del 10% de sus ventas se realizan a clientes en países vecinos. Situación diferente a la de las empresas de los departamentos del Valle y Antioquia en donde el número de empresas que realizan ventas a países vecinos es mayor. Lo anterior se sustenta con el hecho de que de las 477 empresas exportadoras de Santander, el 61% obtuvo ventas al exterior en el 2005 inferiores al 50 mil dólares. (Figura 44).

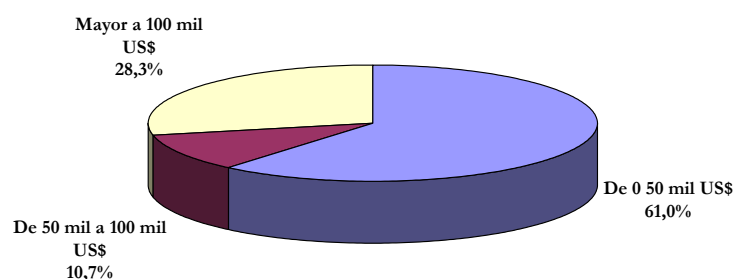
Figura 42. ¿Qué porcentaje de ventas de su compañía son a clientes dentro de la región?



**Figura 43. ¿Qué porcentaje de las ventas de su compañía son a clientes en los países vecinos?**



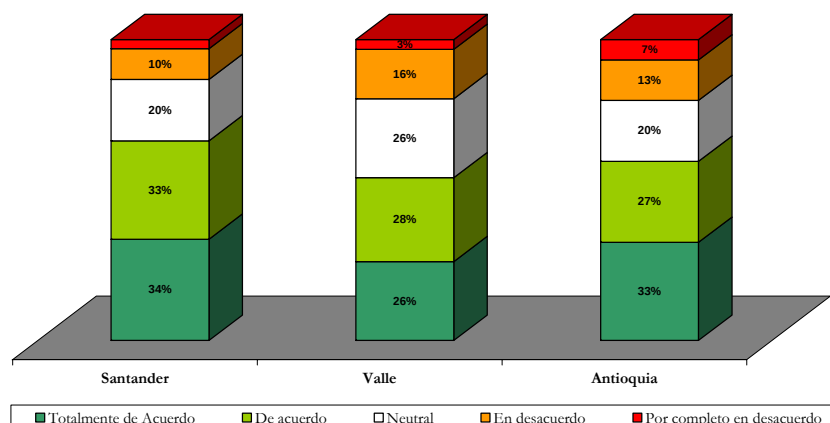
**Figura 44. Rango de Ventas al Exterior Según Empresas Exportadoras de Santander 2005**



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

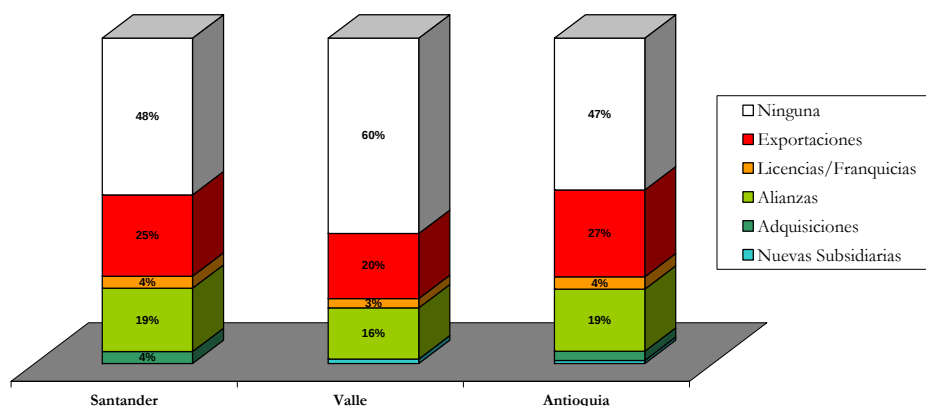
Los resultados de percepción de los empresarios del departamento sobre la visión internacional que posee la alta gerencia son contrarios a su percepción sobre el nivel de internacionalización de sus compañías (Figura 45). En efecto, el 67% de los empresarios santandereanos consideran que la alta gerencia de sus empresas posee una visión internacional, a pesar de que las empresas registran un bajo nivel de internacionalización. Esta percepción es menor en las empresas del departamento del Valle y Antioquia.

Figura 45. La alta gerencia de su empresa tiene una visión internacional.



Según los empresarios santandereanos la gran mayoría de sus empresas (48%) no poseen una estrategia definida de internacionalización, similar a lo presentado en el departamento de Antioquia. En Valle la percepción de los empresarios de no contar con estrategias de internacionalización asciende al 60%. En los tres departamentos la estrategia de internacionalización más usada es a través de las exportaciones, seguida por la realización de alianzas. (Figura 46).

Figura 46. ¿Qué estrategias utiliza para la internacionalización de su empresa?

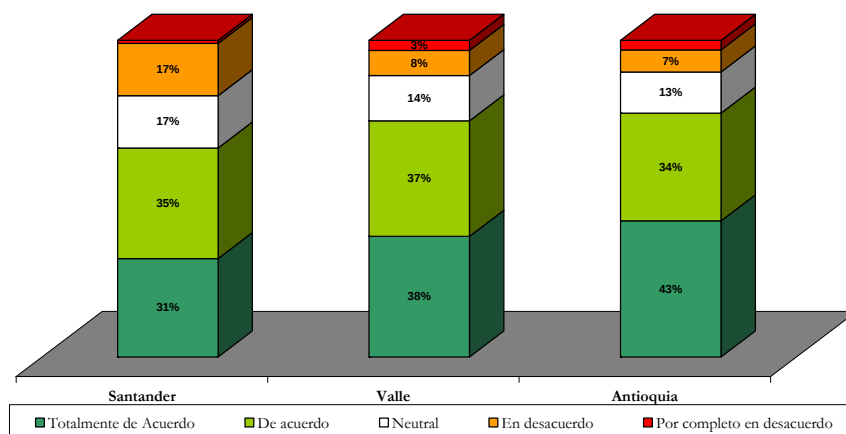


**Creciente diversificación de las exportaciones.** La diversificación se ha considerado en una de las estrategias para mejorar la posición competitiva del departamento y como una herramienta para disminuir riesgos. En efecto, se están exportando nuevos productos en volúmenes representativos, como es el caso de la leche en polvo, panela pulverizada, sandías frescas, hortalizas, cacao y muebles para el hogar y oficina, entre otros. Algunos inversionistas extranjeros han realizado inversiones en cultivos como limón tahití, frutas exóticas, legumbres, y hortalizas.

**Inversión Extranjera.** Existe en general una percepción positiva acerca de la inversión extranjera entre los empresarios de Santander, Valle y Antioquia. Sin embargo,

comparativamente se resalta el alto porcentaje (17%) de empresarios que consideran que la inversión no es bienvenida en la región (Figura 47).

**Figura 47. Su percepción es que la inversión extranjera es bienvenida en la región.**



### III.2 Calidad del ambiente de negocios de Santander.

El ambiente de negocios depende de múltiples elementos microeconómicos que determinan la capacidad de las compañías para innovar y sostener mayores niveles de productividad. El profesor Michael Porter introdujo el “diamante” para organizar este sistema complejo de variables y presentar los factores clave para una región o país.

Las condiciones de factores o factores de producción son los insumos básicos para la competitividad. Incluyen la tierra, la mano de obra, el capital, la infraestructura física, la infraestructura comercial o administrativa, los recursos naturales y el conocimiento científico. La noción de ventaja comparativa generalmente se refiere al costo y la disponibilidad de insumos. Sin embargo, aunque insumos de propósito general como carreteras y puertos o una cantidad de empleados con educación superior son necesarios para evitar una desventaja competitiva, ya no son suficientes para lograr una ventaja de localización. Las ventajas surgen más bien de insumos de alta calidad, y especialmente de insumos especializados, como la unión de habilidades, tecnología aplicada, infraestructura física, regímenes regulatorios, procesos legales, información y fuentes de capital ajustados a la medida de las necesidades de industrias particulares. A veces, desventajas selectivas de insumos básicos pueden conducir a ventajas competitivas porque impulsan la innovación y/o estimulan el desarrollo de instituciones especializadas. La presencia de conjuntos de insumos especializados y las instituciones que los crean y los renuevan, se convierten en una ventaja externa de una localización. Aunque una compañía pueda acceder a algunos de estos bienes mediante compras globales, muchos son difíciles de conseguir a distancia.

Los lugares tienen ventajas para competir si el contexto de reglas, normas sociales e incentivos que se encuentran allí promueven la inversión de forma apropiada para ciertas industrias. La inversión incluye activos fijos, I&D, capacitación y desarrollo de mercados.

El sistema de impuestos, las reglas de propiedad intelectual y la estabilidad del entorno político y macroeconómico también influyen en el clima de inversión, así como las reglas de propiedad y gobierno corporativo.

La intensidad de la rivalidad local es otra dimensión importante del contexto competitivo de una localización. Es probablemente la ventaja más potente, al combinarla con un clima favorable para la inversión. La rivalidad entre competidores locales aumenta la presión para innovar y mejorar. En localidades con un clima de inversión pobre, la rivalidad degenera en guerras de precios. Si las condiciones locales apoyan la inversión, en cambio, la rivalidad promueve el mejoramiento. Una intensa rivalidad local crea una situación en la cual las compañías individuales tienen dificultad en mantenerse adelante mucho tiempo, pero toda la industria local progresa más rápido que los competidores en otros lados.

Una ventaja surge de tener clientes locales sofisticados y exigentes, o clientes con necesidades intensas de variedades especializadas que también se piden en otros lados. La demanda local también crea ventajas cuando resalta segmentos de la industria que son ignorados en otras partes. Las características de la demanda local son más importantes que su tamaño. Las políticas gubernamentales pueden influenciar directa o indirectamente las condiciones de demanda de varias maneras, tales como la reglamentación de productos, seguridad y reglamentación ambiental que exijan ciertos atributos de productos o procesos. Estándares estrictos de control ambiental o de eficiencia en la utilización de energía pueden estimular las innovaciones y el mejoramiento de la productividad.

Otro tipo de ventaja locativa en la competencia de productividad surge de la presencia local de proveedores especializados y capaces y de industrias relacionadas. La proximidad a proveedores locales de componentes especializados, maquinaria y servicios y firmas relacionadas es necesaria para obtener ventajas en la eficiencia, el conocimiento y la facilidad de innovación. Aquí surge la importancia de los clusters de industrias interconectadas. Los clusters incluyen proveedores especializados, proveedores de servicios, industrias que están en eslabones más adelante de la cadena de valor (canales o consumidores), proveedores de información, proveedores de infraestructura y firmas en campos relacionados. Instituciones asociadas como gremios, agencias que imponen estándares y departamentos de universidades son también componentes de un *cluster*. El *cluster* es un activo colectivo, que crea un ambiente en el cual las firmas pueden fácil y eficientemente reunir conocimiento, habilidades e insumos. Esto aumenta la productividad e incrementa la velocidad de innovación.

Utilizando el marco conceptual del diamante de Porter se observa el ambiente de negocios del departamento de Santander.

### **III.2.1 Condiciones de factores.**

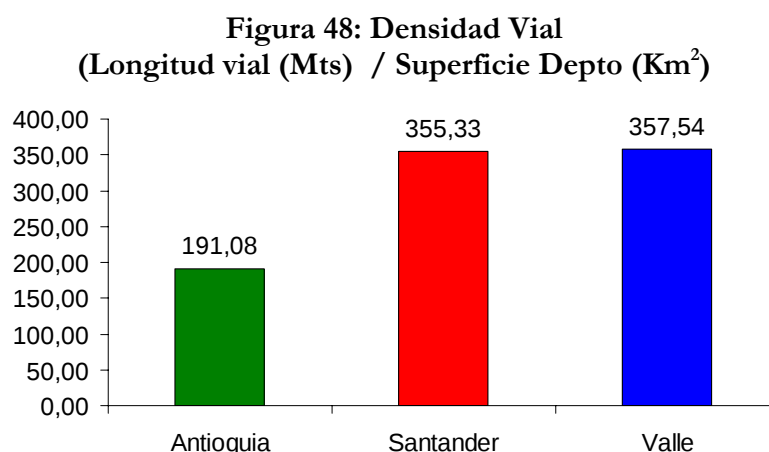
**Ubicación geográfica aceptable.**

El departamento de Santander<sup>3</sup> se ubica en una zona intertropical de bajas latitudes. Está situado en el noreste del país formando parte de la región Andina, su territorio está en la vertiente occidental de la cordillera oriental, desde su cima hasta el río Magdalena en su parte media. Limita al Norte con Cesar y Norte de Santander, al Sur con Boyacá y al Occidente con Antioquia y Bolívar. El departamento de Santander se encuentra surcado por una importante red hidrográfica que fluye principalmente hacia el oeste, donde se encuentra el Río Magdalena que es la principal arteria fluvial departamental y nacional. Por su localización, el departamento de Santander es el eslabón geográfico entre el centro y sur del país con Venezuela y la costa atlántica colombiana. Adicionalmente, es un departamento variado en atributos geográficos que le permite ofrecer alternativas importantes para diversos sectores económicos, como el turismo, y la logística.

## Infraestructura Física

*Infraestructura de transporte rezagada frente a las necesidades empresariales de la región.*

La infraestructura terrestre es importante en la medida en que la mayoría de los bienes que se compran de otras regiones o del exterior llegan por este medio. Santander cuenta con una densidad vial de 355,33 metros de vías por kilómetro cuadrado, densidad que es similar a la del departamento del Valle y muy superior a la de Antioquia (Figura 48).



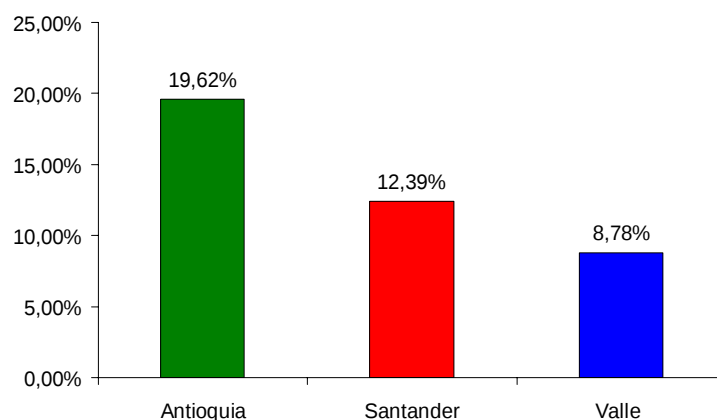
Elaboración: CEC

Fuentes: Anuario Estadístico de Antioquia 2004 - Gobernación de Antioquia; Inventario Vial - Gobernación del Valle del Cauca; Anuario Estadístico de Santander 2003-2004 - Gobernación de Santander; Anuario Estadístico 2004 – Ministerio de Transporte

Santander tiene aproximadamente 10 mil 850 kilómetros de carreteras. De ellos, 1.262 corresponden a la red primaria, 2.802 kilómetros a la red secundaria, y 1.976 a la red terciaria. Del total de la red vial sólo el 12.4% se encuentra pavimentado, superando al departamento del Valle pero por debajo del nivel que posee Antioquia (Figura 49). Particularmente, en relación a la red primaria de carreteras, Santander cuenta con casi el 80% de esta red pavimentada, nivel superior al promedio nacional pero inferior al presentado por los departamentos referencia (Figura 50).

<sup>3</sup> Gobernación de Santander. Anuario Estadístico de Santander. 2003-2004

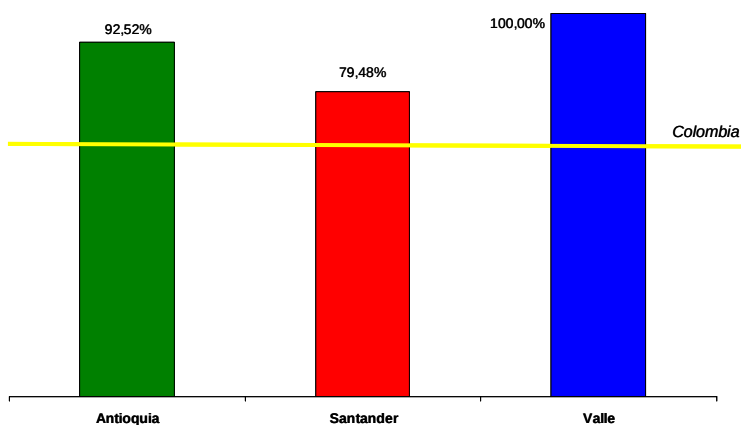
**Figura 49. Porcentaje Pavimentado del Total de Red Vial Departamental  
(Red Primaria, Secundaria y Terciaria)**



Elaboración: CEC

Fuentes: Anuario Estadístico de Antioquia 2004 - Gobernación de Antioquia; Inventario Vial - Gobernación del Valle del Cauca; Anuario Estadístico de Santander 2003-2004 - Gobernación de Santander; Anuario Estadístico 2004 – Ministerio de Transporte

**Figura 50. Porcentaje de Red Vial Primaria Pavimentada  
2004**



Fuentes: CEC con base en Anuario Estadístico 2004 – Ministerio de Transporte

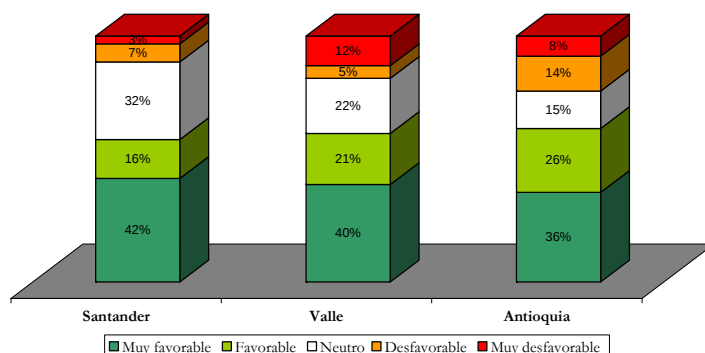
Desde Santander se movilizaron 293 mil toneladas, y hacia Santander cuatro millones 734 mil toneladas durante el año 2005. Los principales destinos del transporte de carga fueron Bogotá, Norte de Santander y Bolívar, mientras que los departamentos desde donde se moviliza mayor carga son Magdalena, Valle y Atlántico.

Asimismo, de los 440 kilómetros de malla vial urbana, sólo un 20% se encuentra en buen estado (90 Km. aproximadamente), un 56% en regular estado (250 Km.) y los 100 Km. restantes corresponden a vías en mal estado (22%). Finalmente, durante 2005 se presentaron

33 casos de piratería terrestre en el departamento, a pesar que las condiciones de seguridad y orden público han mejorado y los índices de piratería han caído.

Según los empresarios, la calidad del transporte terrestre es percibida como favorable o muy favorable para los negocios por el 58% de los empresarios santandereanos y es percibida como algo negativo por el 10%. Comparativamente, la percepción favorable sobre el transporte terrestre es similar en los departamentos de Valle y Antioquia, y la percepción desfavorable es mayor en estos departamentos.

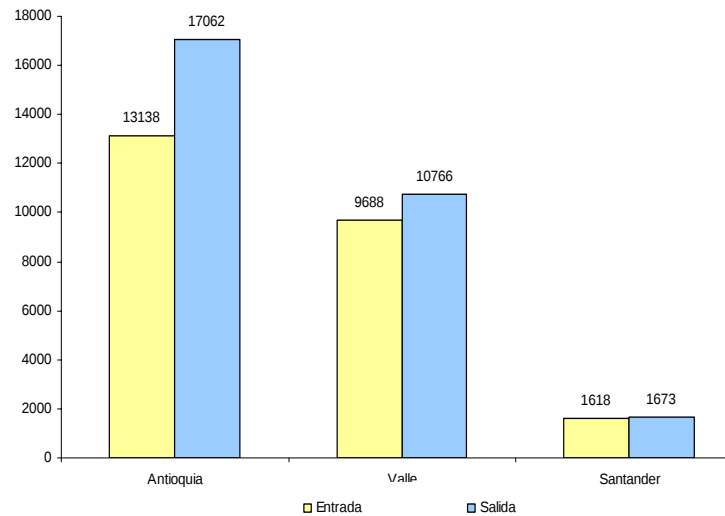
**Figura 50. Para su negocio, la calidad del transporte terrestre en su región es:**



En lo que tiene que ver con transporte aéreo, el aeropuerto no tiene terminal de carga, ni vuelos de carga internacional; tampoco tiene la infraestructura óptima para el transporte de pasajeros de negocios de carácter internacional. Es así como Santander moviliza el 12% de la carga de entrada que moviliza Antioquia y el 17% que moviliza Valle. En cuanto a la salida de carga, Santander moviliza el 10% respecto a Antioquia y el 16% respecto a Valle (Figura 51).

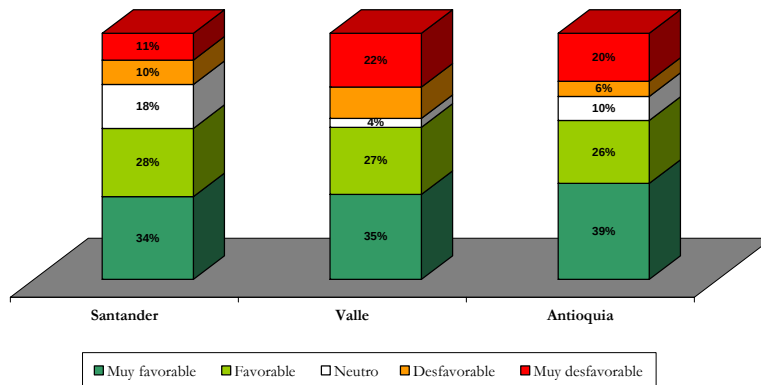
En cuanto a la percepción que tienen los empresarios acerca de la calidad del transporte aéreo en el departamento, se encuentra que el 20% de ellos considera que es deficiente y por lo tanto desfavorable para sus empresas. A pesar de esto, son más los empresarios que consideran el transporte aéreo como algo positivo, alrededor del 62% afirman que la calidad de este servicio favorece el desarrollo de sus negocios. Comparativamente, en Valle y Antioquia se identifica una mayor percepción positiva sobre la calidad del transporte aéreo. Figura 52.

**Figura 51. Movimiento Aéreo de Carga (Ton)  
2005**



Fuente: CEC con base en Informes de Coyuntura Económica 2005 - DANE

**Figura 52. Para su negocio, la calidad del transporte aéreo en su región es:**



*Planes de mejoras de acceso a Internet y para inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.*

Para el año 2004 existían 309.722 líneas telefónicas, generando una cobertura de este servicio de 0.15 líneas por habitante.

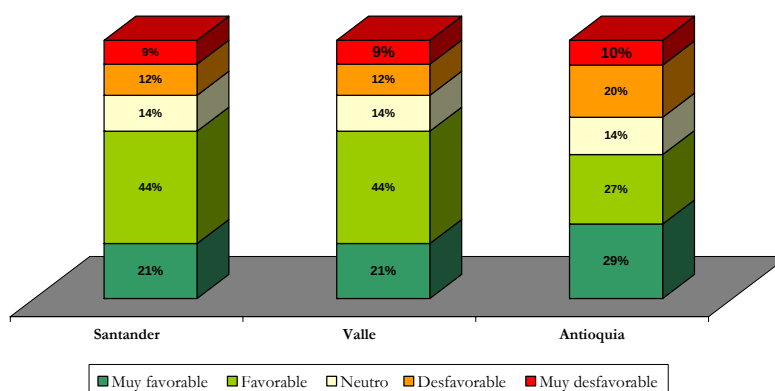
Del total de suscriptores conmutados de Internet en el año 2005 solo 1.58% se ubicaba en Bucaramanga, mientras que en Medellín (Área Metropolitana) fue del 24% y Cali el 16.4%. En cuanto al tráfico por demanda durante el segundo semestre de 2005, Bucaramanga participó con un 5.3%, frente a Bogotá con una concentración del tráfico por demanda de un 58.2%. Finalmente, Medellín cuenta con una mayor participación en cuanto a suscriptores de Internet

que acceden vía cable para el 2005 con un 17.9% del total nacional; Bucaramanga participó con el 5.4% y Cali con el 1.2%<sup>4</sup>.

Proyectándose hacia el futuro, Santander viene adelantando una serie de programas y proyectos que buscan posicionarlo como uno de los más avanzados en este campo. Dos torres, por ejemplo, que se conectan por una compleja red de 106 *hot spots* permiten ofrecer el servicio de conexión inalámbrica de Internet en la ciudad de Bucaramanga. En el mediano plazo, se espera desarrollar un corredor multimedia para el área metropolitana, comparable al que existe en Malasia. Se están estableciendo además alianzas entre vendedores de computadores y algunas empresas de telefonía que ofrecen el servicio de Internet para que los clientes potenciales adquieran su computador y la conexión a la red simultáneamente. Por otro lado, se quiere aumentar la penetración de Internet en San Gil, Socorro y Barrancabermeja.

En parte como fruto de estos esfuerzos, el 65% de los empresarios santandereanos encuestados perciben que el costo y disponibilidad de la infraestructura de comunicaciones favorece los negocios de la región, un nivel de percepción igual al de los empresarios de Valle y superior al de los empresarios de Antioquia (Figura 53).

**Figura 53. Para su negocio, el costo y disponibilidad de la infraestructura de comunicaciones de la región es:**



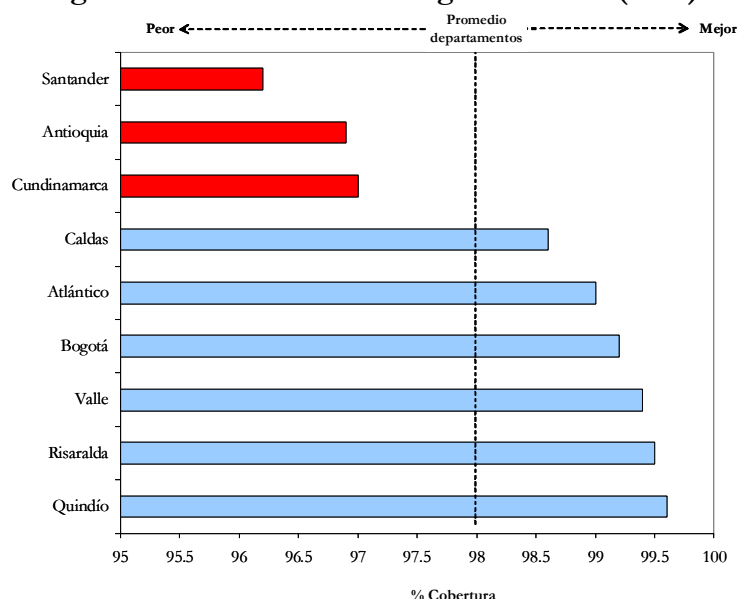
*Cobertura de servicios públicos inferior al promedio nacional, pero existencia de planes de expansión futuros.*

A Santander lo atraviesan más de 33 kilómetros de líneas y redes de energía eléctrica. Según información de la Gobernación de Santander, para el año 2004 la cobertura del servicio de energía eléctrica fue del 99.85% en el área urbana y del 87.52% en el área rural, logrando una cobertura total del 96.3%, cifra que lo ubica por debajo de Antioquia y Valle e incluso por debajo del promedio nacional (Figura 54). Recientemente se han realizado inversiones en aumento de la capacidad de transmisión eléctrica, la instalación de una línea de 115 mil voltios para soportar el desarrollo planeado para la zona de Puerto Wilches, adelantándose a la evolución que se espera tenga el sector palmicultor. Otro indicador positivo fue el aumento en la capacidad de transformación de energía. Con la operación de Termobarranca se pasó de 130

<sup>4</sup> Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. Informe Semestral de Internet – Diciembre 2005.

MVA a 260 MVA, el doble de lo registrado en 2004. En Bucaramanga, por su parte, se tiene planeado hacer una estación en el sur de la ciudad, de alrededor de 150 MVA

**Figura 54: Cobertura de Energía Eléctrica (2004)\***



Fuente: Encuesta Nacional de Hogares, DANE, 2000. Cálculos CEC

Los datos del departamento de Santander están actualizados a 2005, los de otros departamentos al año 2000.

El servicio de acueducto del departamento obtuvo cifras de cobertura del 97.42% en el área urbana y del 39.57% en área rural, para una cobertura total del 80.84% en el 2004. En cuanto al servicio de alcantarillado, la cobertura urbana fue del 93.25% y la rural del 6.49% para una cobertura total del 68.57%. La apuesta más importante para la ciudad en materia de agua potable es la ejecución del proyecto “Tona Bajo”, que representa la inversión con mayor impacto esperado de los últimos 20 años. Este proyecto busca asegurar la prestación del servicio de agua potable en las próximas dos décadas en Bucaramanga, Floridablanca y Girón. La obra consiste en la construcción de un embalse que incrementaría la capacidad confiable del sistema de abastecimiento en 1 m<sup>3</sup>/seg.

En relación con alcantarillado, la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB), tiene a su cargo 720 kilómetros de redes de alcantarillado, 56 kilómetros de interceptores sanitarios, 18 estructuras de vertimientos y 38 kilómetros de canalizaciones en 35 cauces, siendo el de la quebrada La Iglesia el más importante. A la fecha, la Corporación atiende a más de 185 mil 300 usuarios de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, que representan el 99% de cobertura en la prestación del servicio.

La prestación del servicio de aseo de Bucaramanga, por su parte, irá encaminado a la compra de nuevos vehículos para mejorar la recolección de basuras, que la EMAB hace por lo menos en el 90% de la capital santandereana. En los últimos meses se ha defendido la viabilidad de la tecnificación del sitio final de disposición de basuras, El Carrasco, para que tenga características de relleno sanitario y no de botadero.

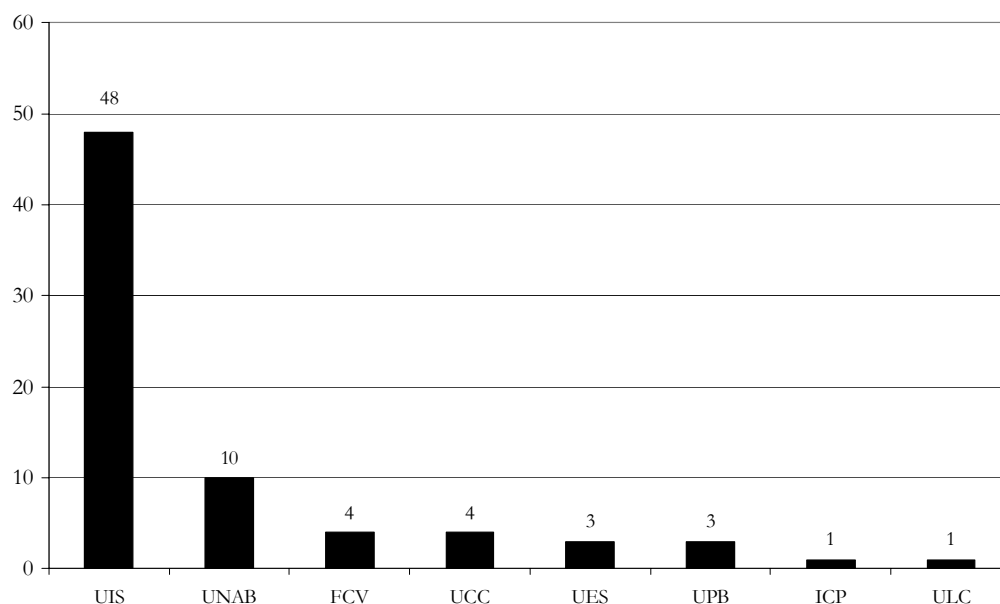
## Innovación y Difusión Tecnológica.

### *Alianzas estratégicas en torno a la ciencia y tecnología.*

Bucaramanga cuenta con una amplia plataforma de servicios tecnológicos y de investigación, que incluye 74 grupos de investigación reconocidos por Colciencias. Más de la mitad de estos grupos están localizados en la Universidad Industrial de Santander, tal como se presenta en la Figura 55. Es de resaltar, además, la presencia de centros especializados como el Instituto Colombiano del Petróleo –ICP–, Corasfaltos y la Corporación de Investigaciones para la Corrosión.

La mayoría de estas entidades no solo prestan servicios a nivel regional sino nacional y en diversos sectores de la economía, incluyendo el agrícola, industrial y servicios. De acuerdo con Colciencias, Santander ocupa el sexto lugar del país en cuanto a grupos de investigación registrados en el ente oficial. De los 1928 grupos reconocidos en Colombia, 773 se encuentran en Bogotá, seguida por Antioquia con 333 y Valle, con 184.

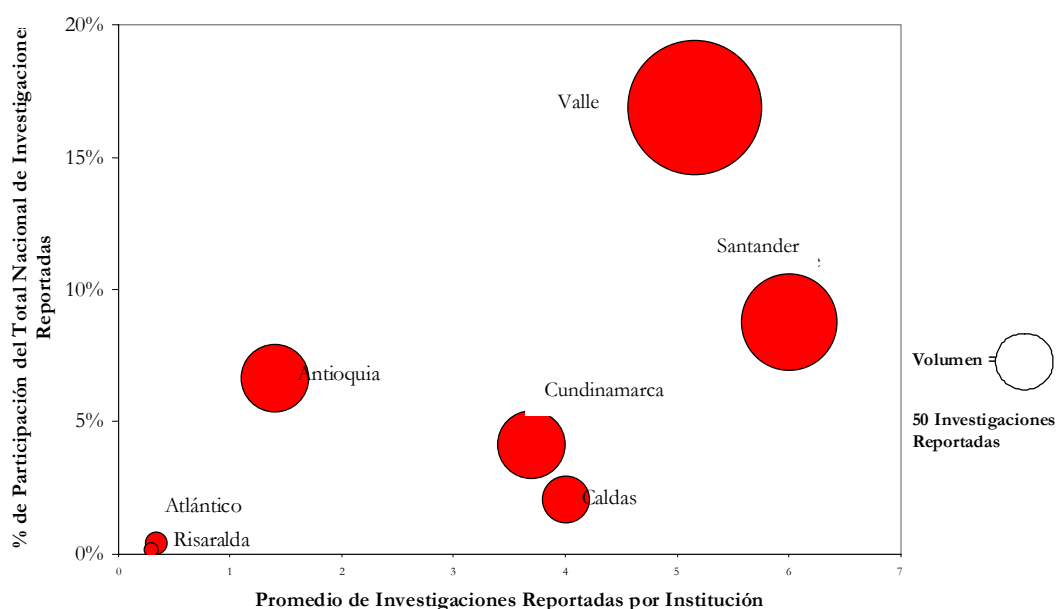
**Figura 55: Grupos de Investigación Reconocidos por Colciencias, Según Instituciones en Santander (2006)**



Fuente: Colciencias

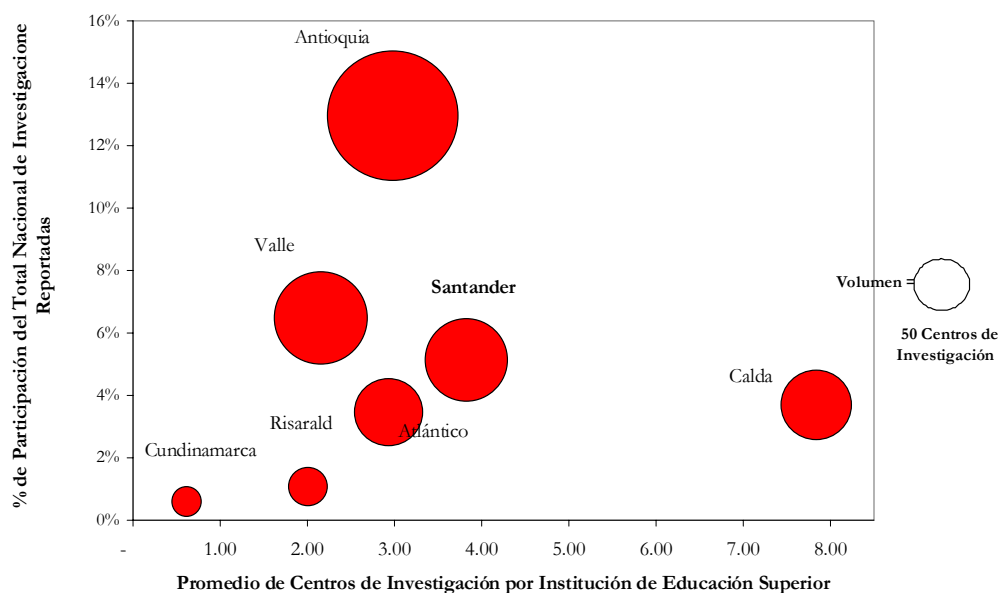
Santander se encuentra adelante de Antioquia y Valle en cuanto al promedio de centros de investigación por institución de educación superior (Figura 56). Sin embargo, se encuentra en un nivel inferior a estos dos departamentos en cuanto a su participación en investigaciones reportadas pero con una mayor productividad en investigaciones por institución (Figura 57).

**Figura 56. Centros de Investigación por Institución de Educación Superior (2006)**



Fuente: CEC con base en Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES)

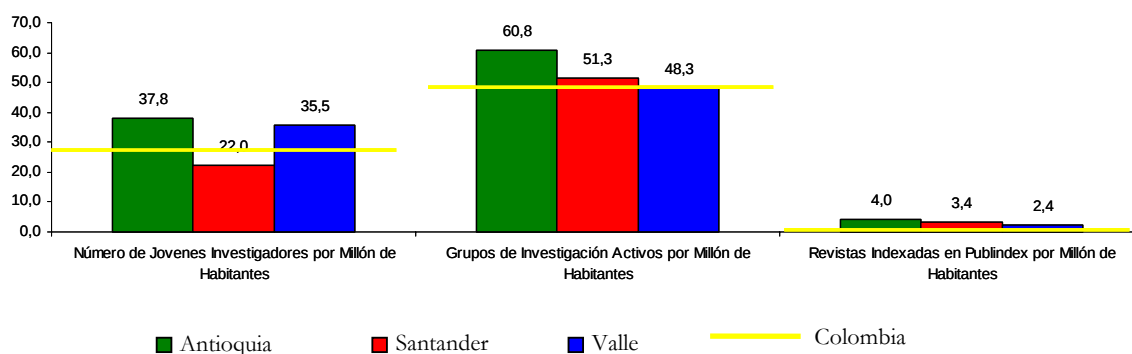
**Figura 57. Productividad de los Centros de Investigación Departamentos Seleccionados (2005)**



Fuente: CEC con base en Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES)

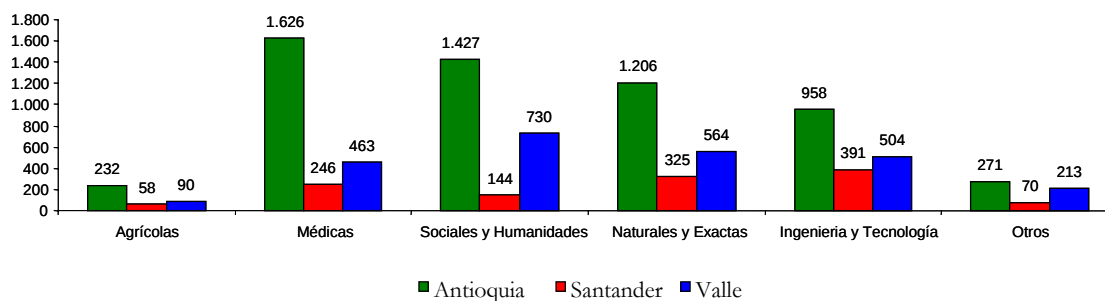
Si se ajustan los principales indicadores de los grupos de investigación por población de cada departamento, Santander se encuentra por debajo del promedio nacional, de Antioquia y Valle en número de jóvenes investigadores por millón de habitantes. Así mismo es superado por Antioquia en los grupos de investigación y las revistas indexadas por millón de habitantes, tal como lo muestra la Figura 58.

**Figura 58. Principales Indicadores de Grupos de Investigación  
Departamentos Seleccionados - 2005**



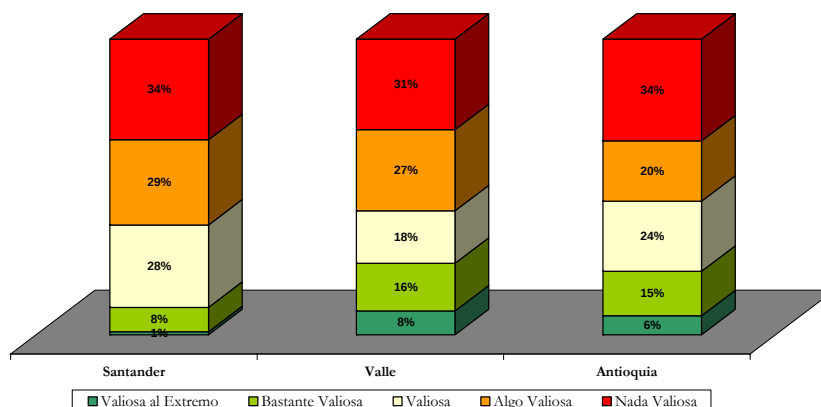
La principal área de investigación de los proyectos realizados en Santander es la ingeniería y la tecnología seguida por las ciencias naturales y exactas. En Valle la investigación se concentra en las ciencias sociales y humanidades, y en Antioquia en las ciencias médicas (Figura 59).

**Figura 59. Proyectos Declarados por Tema de Investigación  
Departamentos Seleccionados - 2005**



Al ser consultados, el 34% de los empresarios santandereanos considera que no es valiosa la relación entre los centros de investigación y sus negocios. De acuerdo a los resultados de la encuesta, en los departamentos de Valle y Antioquia se le atribuye un mayor valor a esta relación (Figura 60).

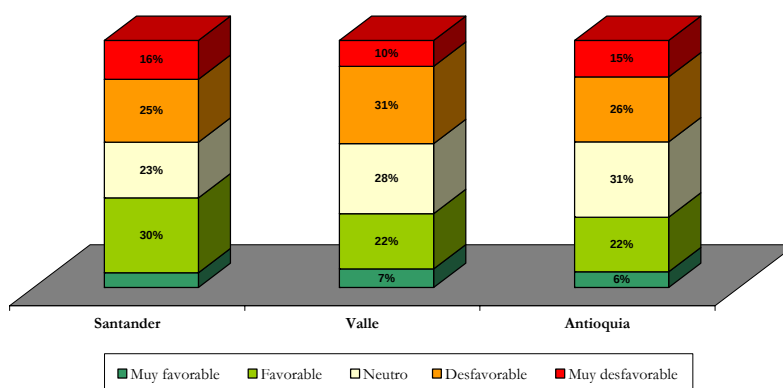
**Figura 60. ¿Qué tan valiosa en la interacción entre los centros de investigación pública o privada con su negocio?**



En materia de colaboración en Investigación y Desarrollo entre empresa y universidades o centros de investigación, es decir proyectos desarrollados que respondan a necesidades del sector industrial de la región y generen innovación y conocimiento, cerca del 41% de los empresarios de Santander consideran su calidad como algo que desfavorece a sus empresas, lo que permite concluir que existe una marcada desconexión entre el sector científico-académico y el sector empresarial. En el departamento de Antioquia los resultados de esta percepción son idénticos y en Valle es mayor esta percepción negativa. (Figura 61).

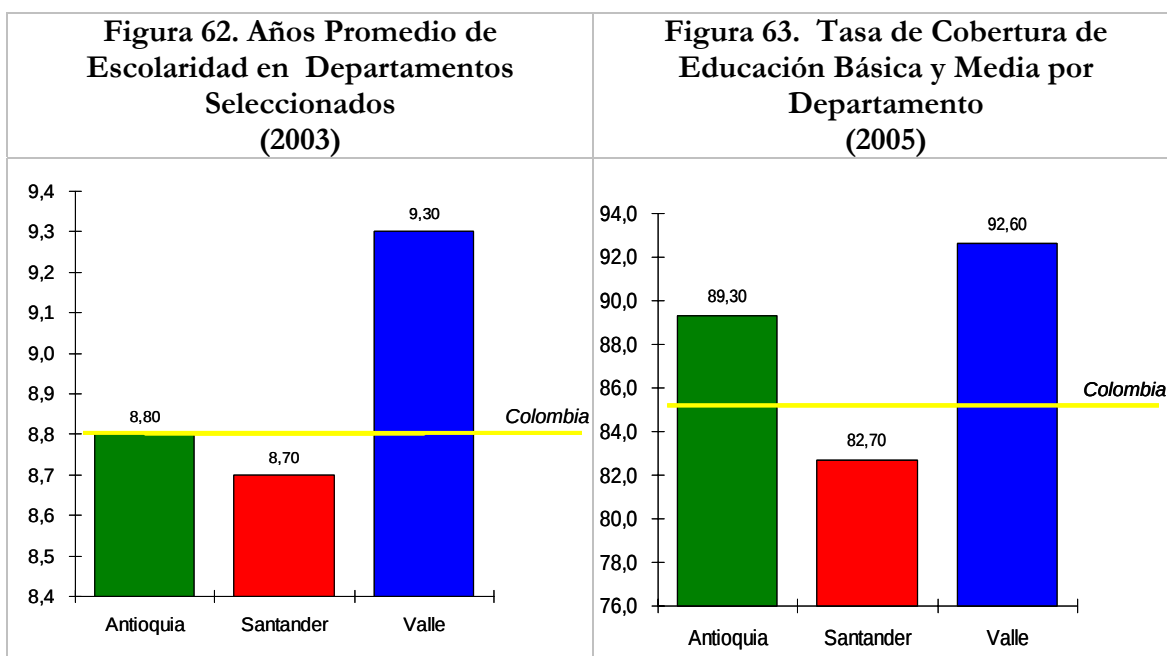
Existen, sin embargo, casos como el del Centro de Productividad del Oriente, entidad que articula la oferta y demanda tecnológicas en la región, y con proyectos puntuales para otras ciudades del país. Este Centro, realiza consultoría empresarial basada en vínculos con la Universidad Industrial de Santander; formación especializada y creación y liderazgo de redes relacionadas con el tema tecnológico, que en ocasiones incluyen instituciones de otros países.

**Figura 61. Para su negocio, la calidad de la colaboración en investigación y desarrollo entre las empresas y las universidades/centros de investigación regionales es:**



## Recurso Humano

*Oferta educativa importante pero poco articulada con el sector productivo.* En Santander, el promedio de años de escolaridad ha venido mejorando en los últimos años, sin embargo, aun no alcanza el promedio nacional y se ubica por debajo de Antioquia y Valle, como se observa en la Figura 62. De igual manera, Santander presenta una tasa de cobertura de educación básica y media cercana al 83%, por debajo del promedio nacional y distante de las tasas presentadas por Antioquia y Valle, Figura 63.

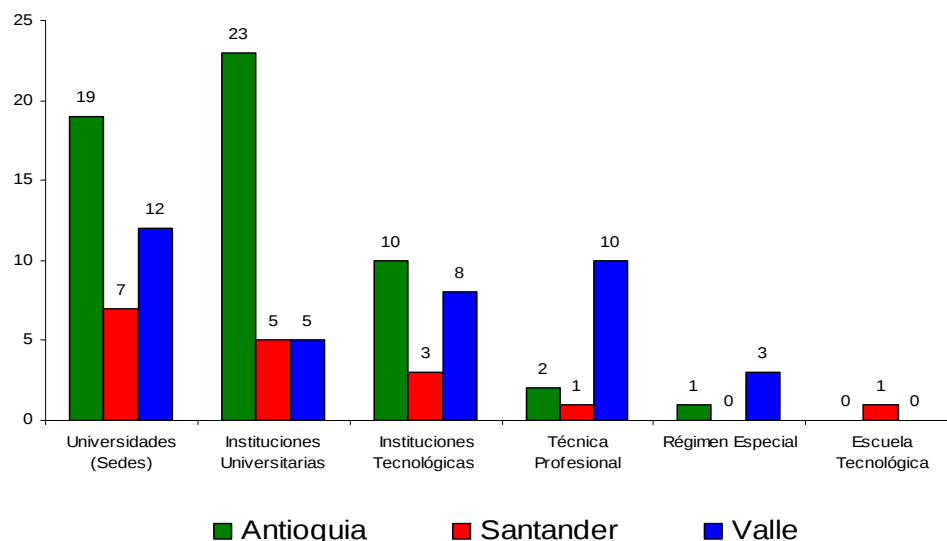


Fuente: CEC con base en PNUD-DNP-DANE 2003

Fuente: CEC con base en Mineducación. 2005

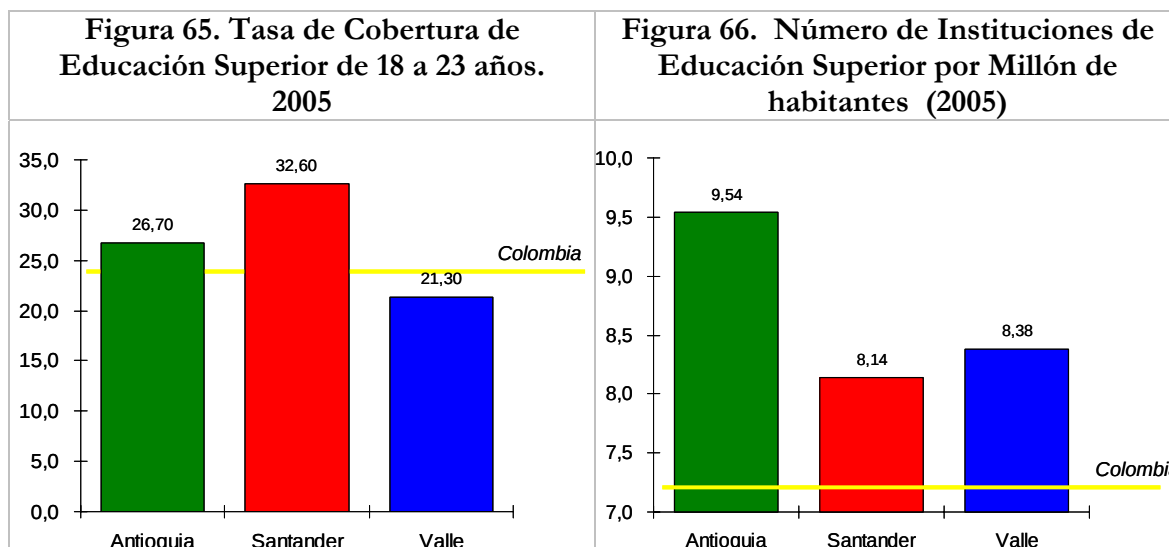
En cuanto a la oferta de educación superior, Santander cuenta con 12 universidades, 5 instituciones propias de la región y 7 universidades que han ubicado sus sedes en el departamento, de las cuales las de mayor tradición y reconocimiento son la Universidad Industrial de Santander (UIS), la Universidad Santo Tomás (USTA), la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), la Universidad Cooperativa (UCC) y la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB). (Figura 64)

**Figura 64: Número de Instituciones de Educación Superior por Tipo y por Departamento**



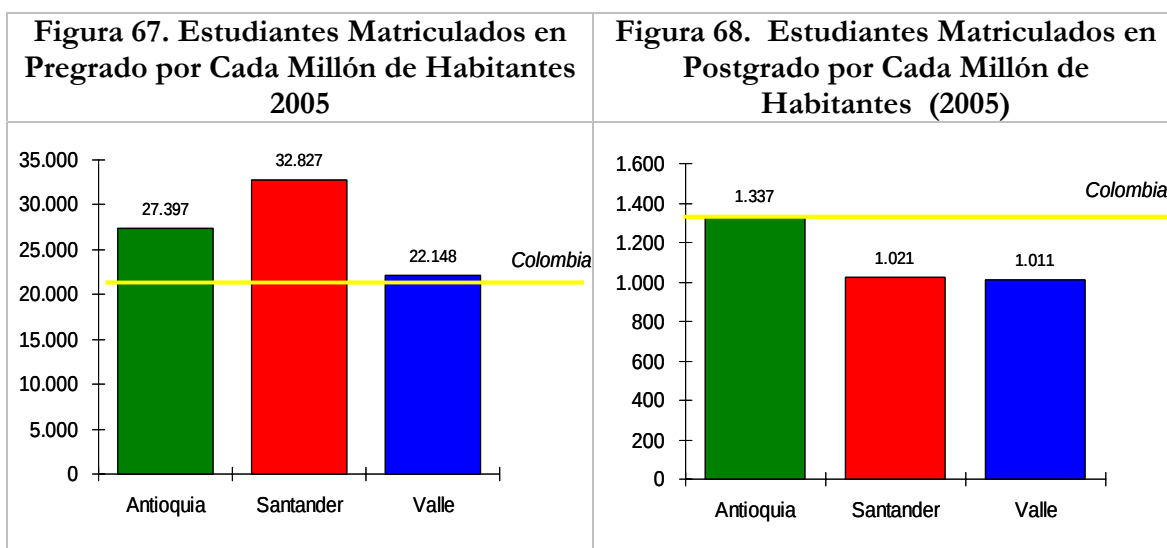
Fuente: CEC con base en Ministerio de Educación Nacional, SNIES. 2006

Santander se destaca por poseer una tasa de cobertura en Educación Superior mayor al promedio nacional y a la registrada por Antioquia y Valle. Sin embargo, Antioquia supera a Santander en el número de instituciones de educación superior por millón de habitantes (Figuras 65 y 66).



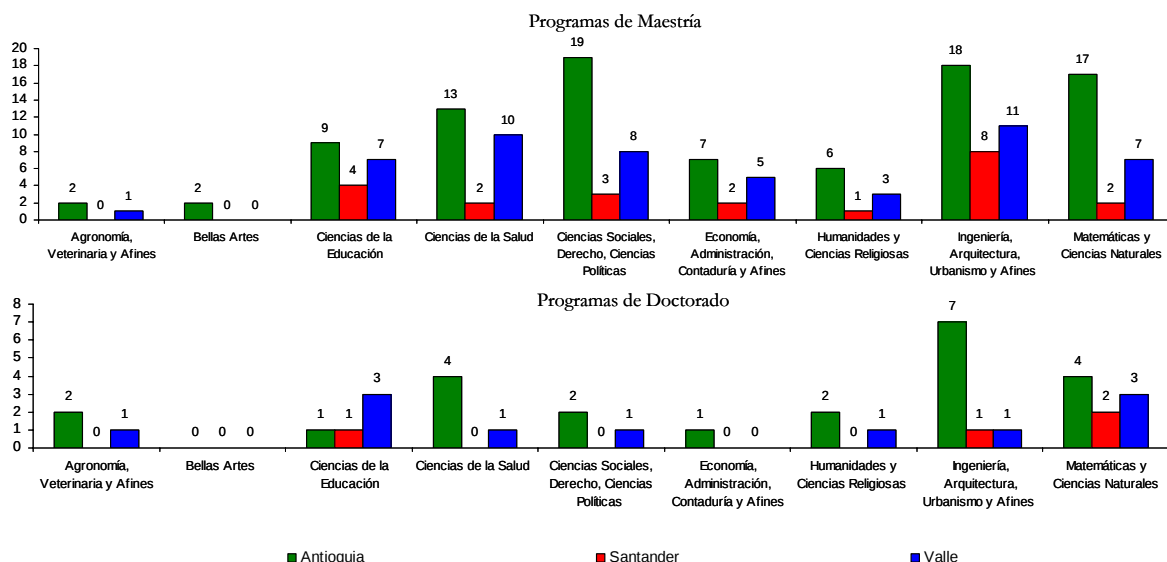
Fuente: CEC con base en Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) 2006

Santander se destaca además por presentar una matrícula en pregrado mayor al promedio nacional y a los departamentos de Antioquia y Valle. Situación opuesta ocurre en la matrícula de postgrado, en donde Santander se ubica por debajo del promedio nacional y es superado por Antioquia (Figuras 67 y 68).



En cuanto a los altos niveles de formación especializada, la oferta de programas de maestría en Santander se ubica principalmente en el área de la ingeniería, arquitectura, urbanismo y ciencias afines seguida por programas en ciencias de la educación. La oferta de programas a nivel de doctorado está compuesta por dos doctorados en el área de las matemáticas y las ciencias naturales, un programa en ingeniería y un programa en ciencias de la educación. La oferta de programas de postgrado en los departamentos de Antioquia y Valle supera ampliamente la de Santander (Figura 69).

**Figura 69. Oferta de Programas de Maestrías y Doctorados 2005**

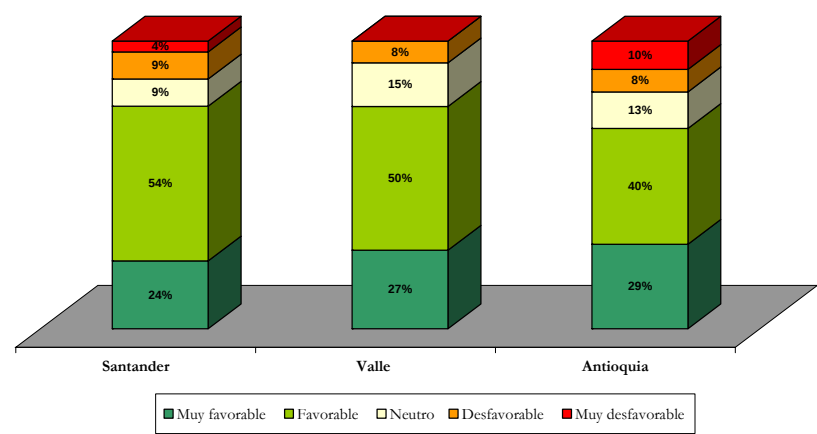


Fuente: CEC con base en Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) 2006

La percepción que tienen los empresarios santandereanos sobre la calidad de la educación superior, particularmente la de las instituciones universitarias ubicadas en la región, es muy positiva. Como lo enseña la Figura 70, el 78% de los empresarios considera que la calidad de

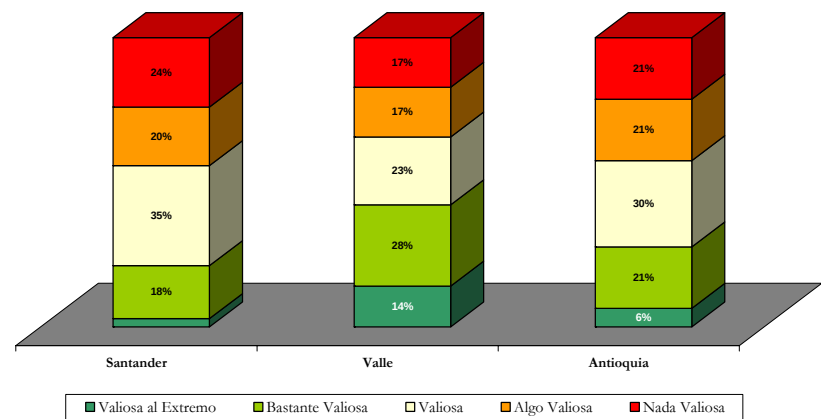
las universidades de Santander favorece a sus empresas. Porcentaje similar se encuentra en la percepción de los empresarios Vallunos y Antioqueños.

Figura 70. Para su negocio, la calidad general de las universidades es:



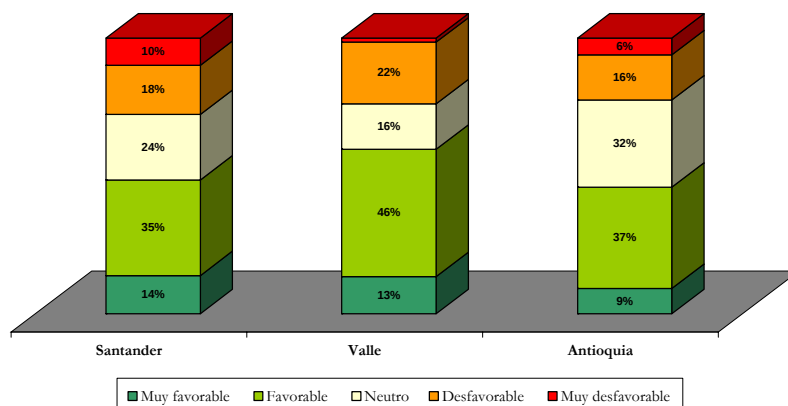
A pesar de existir una buena percepción sobre la calidad de las universidades del departamento, llama la atención el hecho que los empresarios no identifican como algo muy valioso para sus negocios la interacción que estos pueden tener con las universidades y los beneficios que este tipo de relaciones pueden generar a nivel competitivo. Según la Figura 71, mientras un 18% de los empresario consideran esta interacción como bastante valiosa, el 24% opinan que es nada valiosa la interacción entre sus empresas y la universidades. En Valle y Antioquia los empresarios atribuyen mayor valor a esta interacción.

Figura 71. ¿Qué tan valiosa es la interacción entre las Universidades con su negocio?



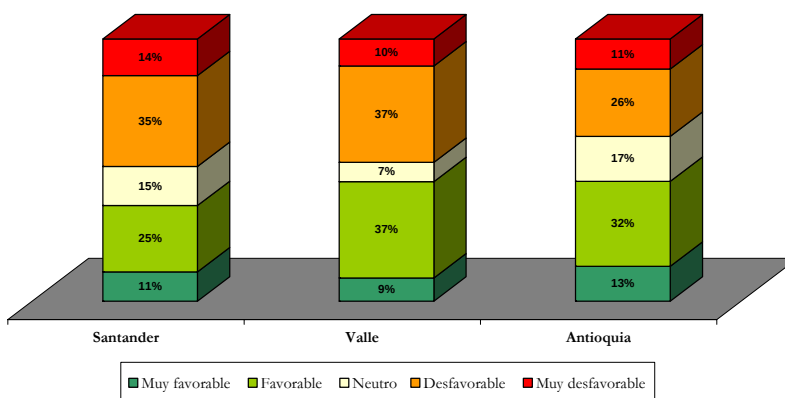
Una de las formas en que se genera la relación Universidad – Empresa es a través de la oferta de programas de pasantías donde estudiantes realizan prácticas dentro de las empresas. Para el 49% de los empresarios encuestados la disponibilidad de este tipo de programas influye de forma positiva en sus empresas, mientras que el 28% opina lo contrario. Según la Figura 72, es en el departamento del Valle donde existe una mayor percepción por parte de los empresarios sobre la favorabilidad para sus empresas de este tipo de programas.

**Figura 72. Para su negocio, la disponibilidad de programas de pasantías/practicantes de las universidades regionales es:**



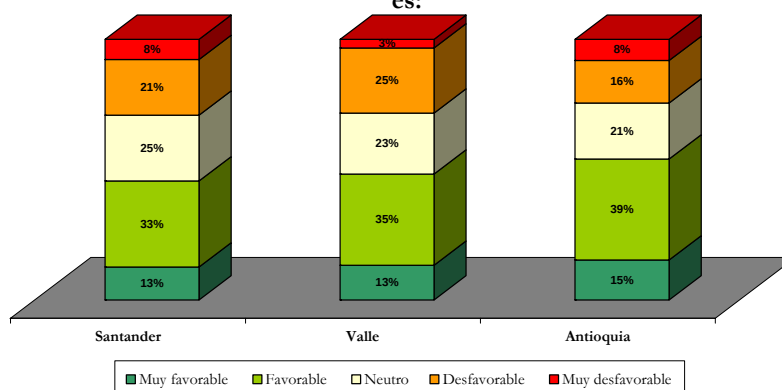
Los empresarios demandan recurso humano preparado en competencias específicas (operación de máquinas, diseño textil, entre otros), que generalmente no se encuentra en la ciudad. El 49% de los empresarios santandereanos encuestados perciben como desfavorable o muy desfavorable la disponibilidad de trabajadores con habilidades específicas para el desarrollo de sus negocios. Esta situación es similar en Valle y algo más favorable en Antioquia (Figura 73).

**Figura 73. La disponibilidad de trabajadores con las habilidades necesarias para su negocio en la región es:**



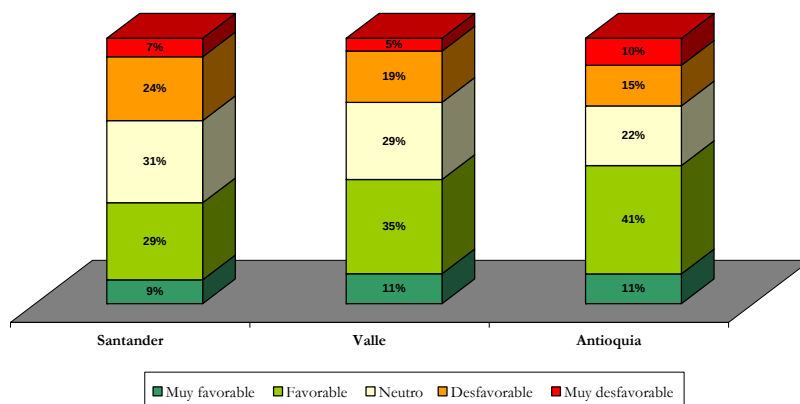
La presencia de instituciones de educación superior de calidad y la oferta de programas que respondan a las necesidades de las empresas le permite a la región disponer de profesionales con las competencias requeridas. Es así como cerca de la mitad los empresarios santandereanos opinan que la disponibilidad de profesionales especializados e ingenieros en la región es algo que favorece sus negocios. Tal como se observa en la Figura 74, esta opinión es compartida por los empresarios de Antioquia y Valle frente a sus respectivas regiones.

**Figura 74. La disponibilidad de profesionales especializados e ingenieros con las calificaciones que su negocio requiere en su región es:**



Sin embargo se presenta diferencias en cuanto a la disponibilidad de gerentes de alto nivel en la región. Mientras que un 38% de los empresarios de Santander ven favorable esta disponibilidad, en Valle y Antioquia esta percepción es mayor (Figura 75).

**Figura 75. La disponibilidad de gerentes de alto nivel con las calificaciones que su negocio requiere en la región es:**

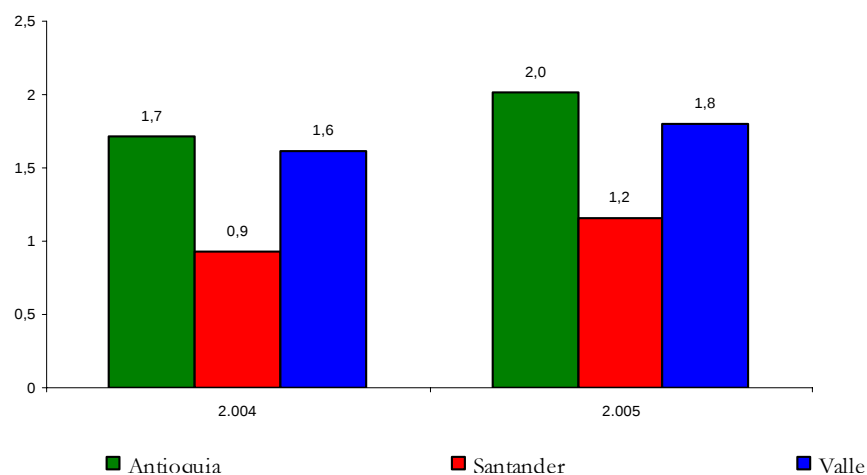


## Disponibilidad de Capital

*Difícil acceso a canales tradicionales de financiación, especialmente para las compañías de menor tamaño.* El acceso al financiamiento para las empresas establecidas en la región varía de acuerdo con la tradición y el tamaño de la empresa. En general, se puede afirmar que las empresas grandes y con una tradición de más de 5 años pueden suplir sus necesidades de financiamiento en las instituciones financieras de la región. Las pequeñas empresas tienen un poco más de dificultades particularmente por los montos disponibles. En el caso de las microempresas la situación puede llegar a ser crítica: frecuentemente se ven obligadas a obtener recursos financieros por fuera del sistema formal, acudiendo a prestamistas independientes con tasas de interés de usura.

En términos generales, Santander a pesar de aumentar las colocaciones per cápita del sistema financiero entre los años 2004 y 2005, mantiene niveles significativamente menores que las realizadas en los departamentos de Antioquia y Valle (Figura 76).

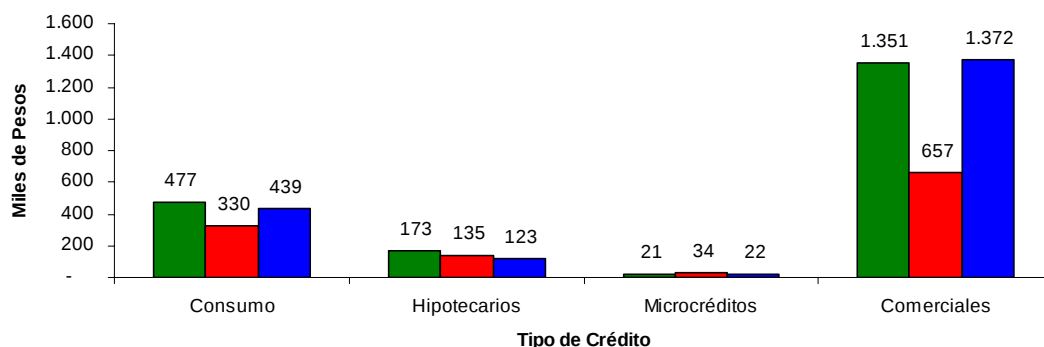
**Figura 76. Colocaciones del Sistema Financiero per Cápita**  
**Cifras en Millones de Pesos**



Fuente: CEC con base en Informes de Coyuntura Económica Regional. 2005

Comparativamente los saldos per cápita de colocaciones del sistema financiero son menores en Santander, excepto en la colocación de microcréditos. Las mayores colocaciones se realizan a través de los créditos comerciales y los créditos de consumo (Figura 77).

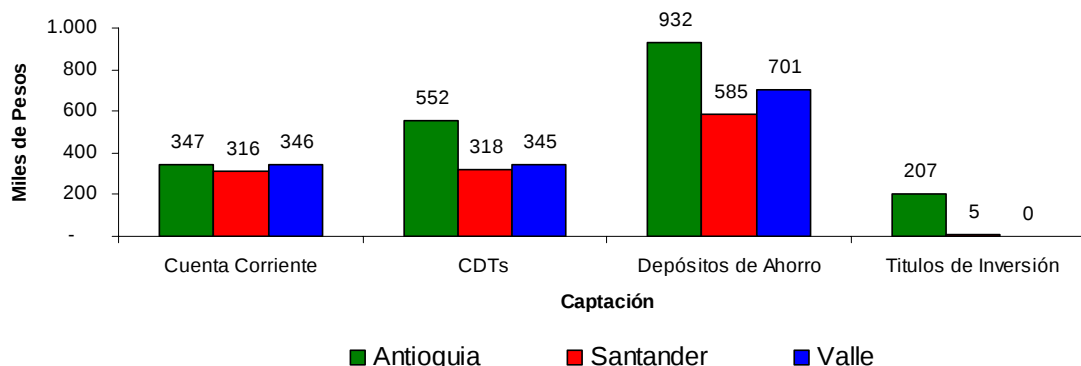
**Figura 77. Saldos per Cápita de las Principales Colocaciones del Sistema Financiero (2005)**



Fuente: CEC con base en Informes de Coyuntura Económica Regional. 2005

Situación espejo se presenta con las captaciones en donde Santander está por debajo de los departamentos referencia. Como se aprecia en la Figura 78 los saldos per cápita de captación son menores siendo sus principales fuentes los depósitos de ahorro, seguidos por las inversiones en CDT's y los depósitos en cuentas corrientes.

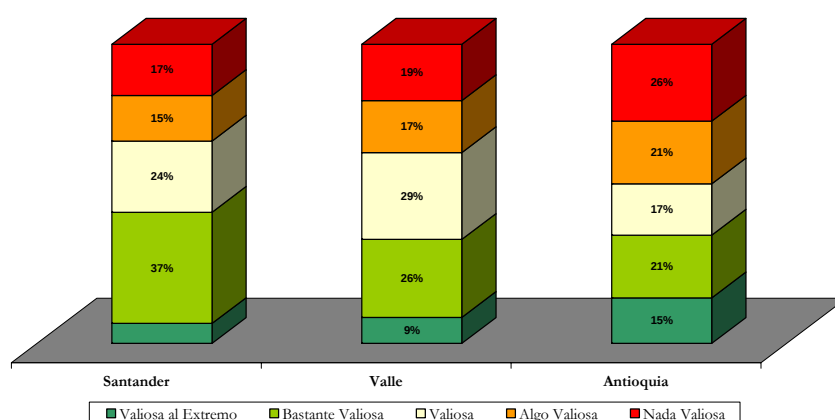
**Figura 78. Saldos per Cápita de las Principales Captaciones del Sistema Financiero (2005)**



Fuente: CEC con base en Informes de Coyuntura Económica Regional. 2005

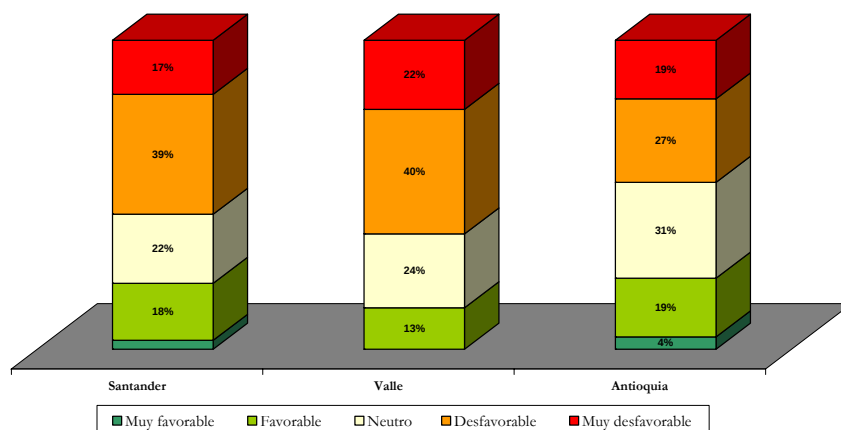
La mayoría de los empresarios encuestados en Santander, 42%, perciben como algo bastante valiosa o incluso valiosa al extremo la interacción entre sus empresas con las instituciones del sector financiero local. Se destaca el hecho de que comparativamente esta percepción es mayor que en los dos departamentos de referencia (Figura 79).

**Figura 79. ¿Qué tan valiosa en la interacción entre los Bancos con su negocio?**



Finalmente, los empresarios santandereanos encuestados opinan mayoritariamente en forma negativa sobre la disponibilidad de capital de riesgo en la región. El 56% opina que no existe un acceso fácil a este tipo de capital por parte de sus negocios. La encuesta arroja que en Valle existe una mayor percepción negativa sobre la disponibilidad de capital de riesgo (62%) y en Antioquia esta percepción es la menos negativa (46%). (Figura 80).

**Figura 80. Para su negocio, la disponibilidad de capital de riesgo en su región es:**

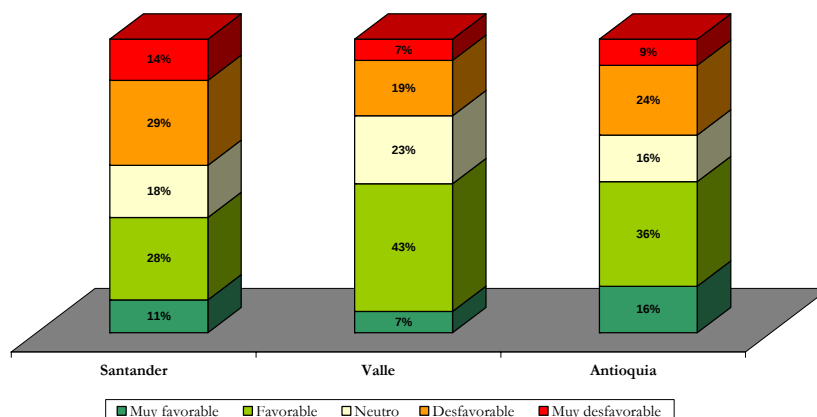


### III.2.2 Industrias relacionadas y de soporte

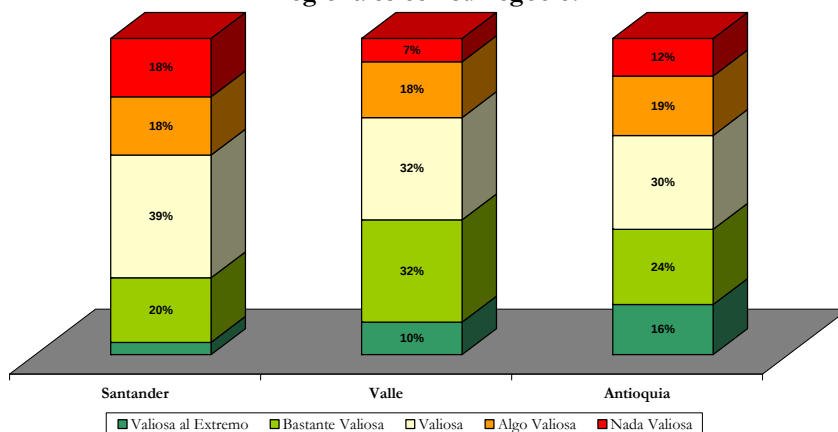
*Los clusters existentes en Santander son poco profundos y con bajo desarrollo. Aunque sí hay una aglomeración empresarial incipiente en algunos sectores, los proveedores más importantes de estas actividades no están localizados en la zona, previniendo la generación de mayores economías de aglomeración. La región cuenta con una base amplia de empresas de comercialización de materias primas pero no cuenta con productores establecidos en la región. Por ejemplo, las materias primas para el sector de las confecciones se obtienen de Bogotá y Medellín y toda la maquinaria es importada, aunque se cuenta con servicio de soporte especializado de parte de los comercializadores. Las compañías de mayor tamaño requieren un mayor contacto con los fabricantes, pero todavía son muy pequeñas para ser atendidas directamente, limitando en ocasiones sus procesos de innovación o la posibilidad de ofrecer determinado tipo de productos por falta de proveedores especializados.*

El 43% de los empresarios santandereanos encuestados consideran que la calidad de los proveedores especializados que se ubican en el departamento es desfavorable o muy desfavorable para sus negocios, por lo que recurren a buscar proveedores en otras zonas de país. Esta situación contrasta con la percepción de los empresarios antioqueños y vallunos frente a su región, en donde se perciben a los proveedores locales con mayor favorabilidad. Así mismo, en Santander y Antioquia son más los empresarios que opinan que la interacción entre los proveedores de sus regiones con sus negocios es valiosa, mientras que en Valle un mayor número de empresarios opinó que esta interacción es bastante valiosa (Figuras 81 y 82).

**Figura 81. Para su negocio, la calidad de los proveedores especializados para su negocio en la región es:**

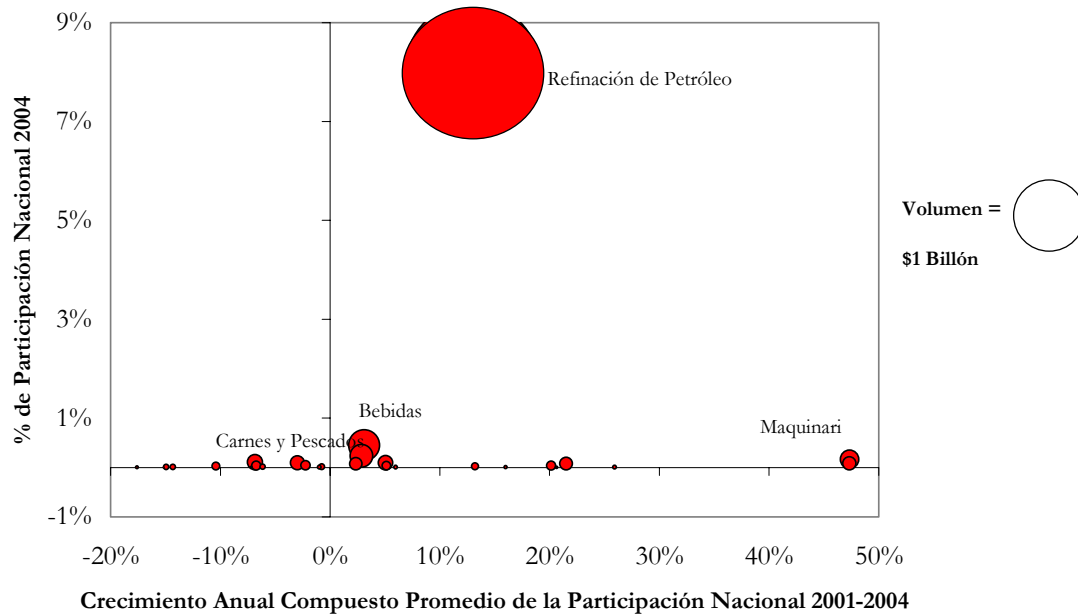


**Figura 82. ¿Qué tan valiosa en la interacción entre proveedores regionales con su negocio?**



La actividad industrial de Santander está ampliamente marcada por la refinación de petróleo, esta actividad concentra la mayor cantidad de valor agregado y empleo generado en el total de la industria del departamento. Esta industria tiene una contribución importante a la economía colombiana concentrando el 8% del valor agregado nacional (Figura 83).

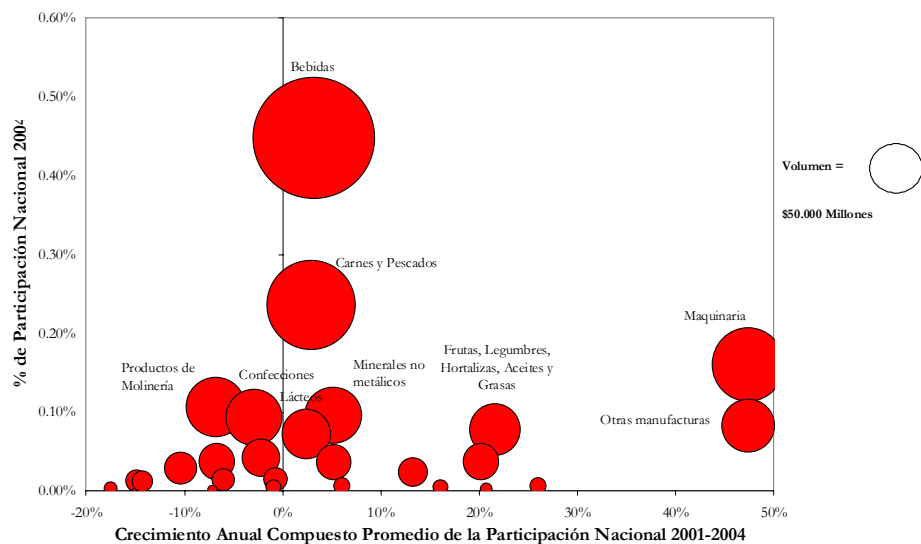
**Figura 83. Principales Clusters en Santander por Valor Agregado 2004**



Fuente: CEC con base en datos de la EAM, DANE

Excluyendo la refinación del petróleo, las actividades empresariales de mayor crecimiento en Santander son la fabricación de maquinaria, la explotación de oro y el procesamiento de frutas y legumbres. La fabricación de bebidas, que aparece como la de mayor participación en el departamento, no alcanza el 1% de contribución al valor agregado en Colombia (Figura 84).

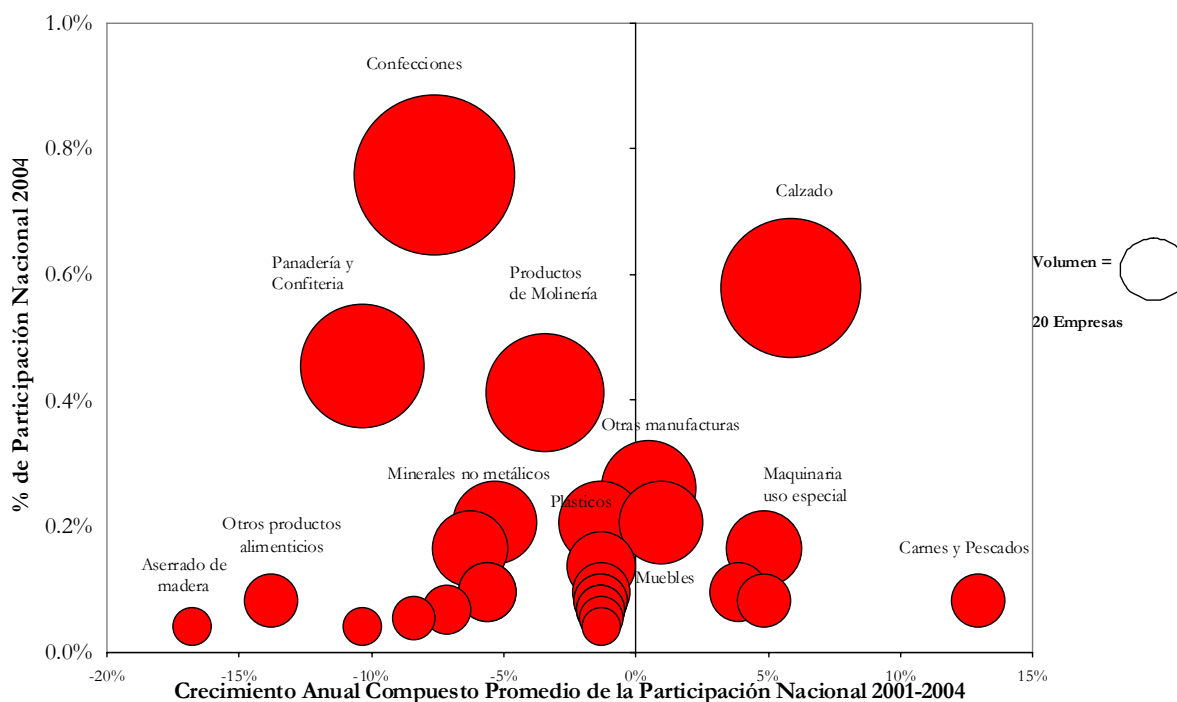
**Figura 84. Principales clusters en Santander por Valor Agregado (Excluyendo Petróleo, 2004)**



Fuente: CEC con base en datos de la EAM, DANE

El cluster de confecciones es el que aglutina el mayor número de empresas, respecto a su participación en el total nacional para el sector. En segundo lugar se ubica el cluster del calzado, el cual presenta un mayor crecimiento en su participación nacional. Estos dos clusters son analizados en el Anexo 2. Se destaca el sector avícola (carne y pescados) que aunque no cuenta con muchas empresas respecto al total nacional, si es el cluster que presenta el mayor crecimiento promedio en su participación (Figura 85).

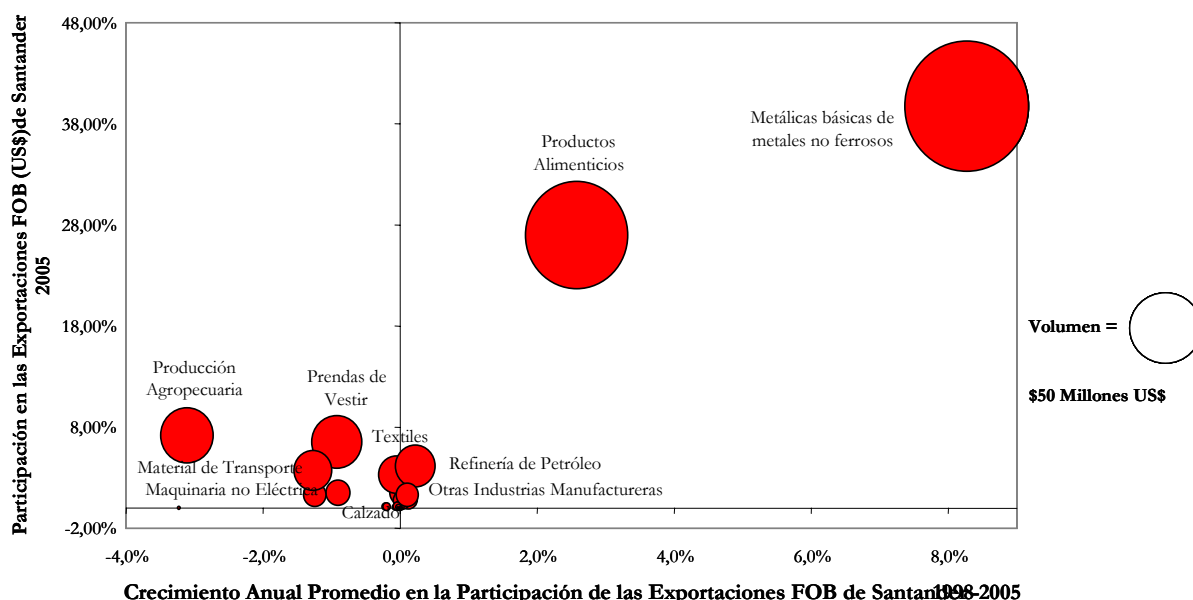
**Figura 85. Clusters Industriales según Número de Empresas en Santander**



Fuente: CEC con base en datos de la EAM, DANE

Finalmente, en cuanto a nivel de exportaciones, la Figura 86 permite identificar que los clusters que participan más activamente en las exportaciones del departamento son el de industrias metálicas básicas de metales no ferrosos y el de productos alimenticios. Los clusters de productos agropecuarios, aunque son importantes para el departamento han venido perdiendo participación en las exportaciones de Santander.

**Figura 86: Clusters Industriales por nivel de Exportaciones FOB de Santander**

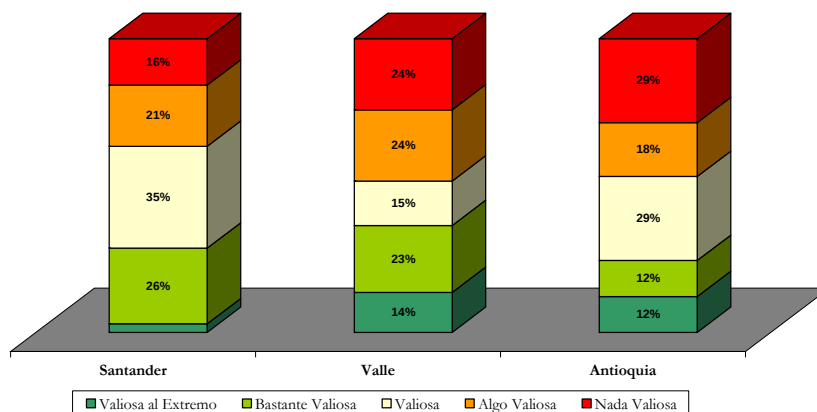


Fuente: CEC con base en datos de la DIAN

*Presencia institucional importante.* Existe en la región un número significativo de Instituciones para la Colaboración que soportan la actividad empresarial, como las Cámaras de Comercio, los Centros de Desarrollo Productivo, las Universidades, la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica, el Centro Regional de Productividad, entre otras. A pesar que en algunos casos existe cooperación a nivel institucional, los empresarios perciben una desarticulación entre estas instituciones a la hora de adelantar iniciativas.

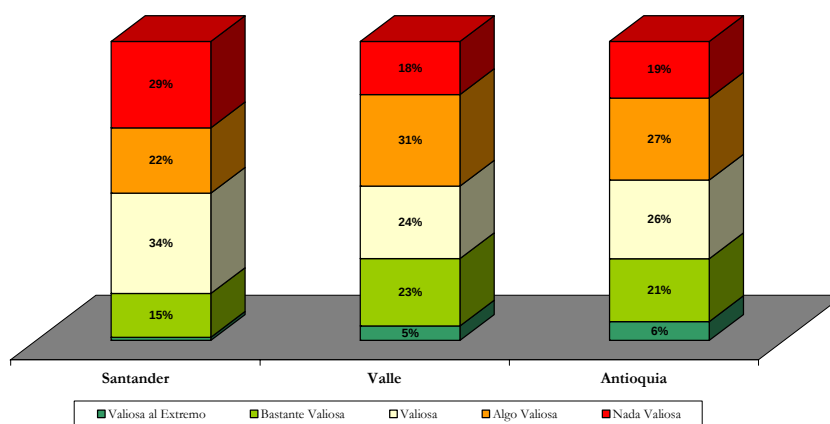
Particularmente en el caso de las agremiaciones sectoriales y las asociaciones, cerca del 16% de los empresarios de Santander perciben que la interacción entre sus empresas con estas instituciones no es valiosa, mientras que el 26% opina que es bastante valiosa. (Figura 87).

**Figura 87. ¿Qué tan valiosa es la interacción entre las Asociaciones y Agremiaciones Sectoriales con su negocio?**



Los servicios de consultoría empresarial son vistos como un servicio que no justifica su pago. Comparativamente con los departamentos en referencia, en Santander se presenta un mayor porcentaje de empresarios que opinan que la relación de sus negocios con las firmas de consultoría no es valiosa. Esta situación probablemente se de por un déficit de consultores de calidad que posee la región (Figura 88).

**Figura 88. ¿Qué tan valiosa en la interacción entre las firmas de servicios profesionales con su negocio?**



La interacción entre empresas y redes empresariales es vista como algo valioso. La percepción general entre los empresarios de Santander es que la relación entre otras empresas y sus negocios es valiosa, percepción que supera la registrada en los departamentos de Valle y Antioquia. De manera similar, son más los empresarios que perciben como valiosa la relación de sus negocios con redes empresariales, aunque hay que resaltar el hecho de que tanto en Valle como en Antioquia son más los empresarios que atribuyen mucho más valor a este tipo de interacción (Figura 89 y 90).

**Figura 89. ¿Qué tan valiosa es la interacción entre otras empresas en el sector con su negocio?**

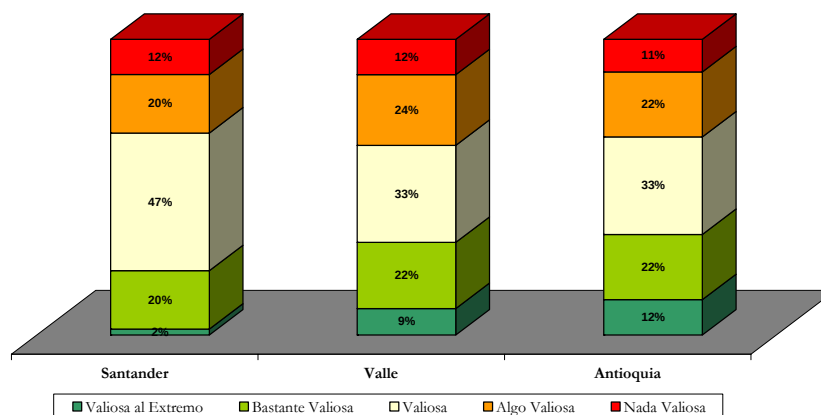
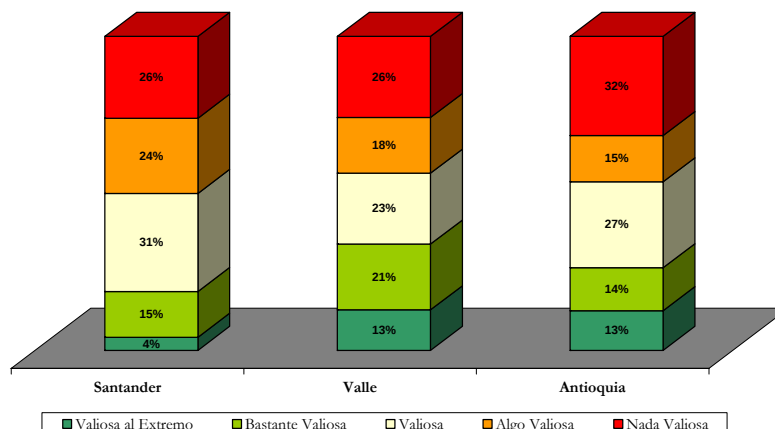


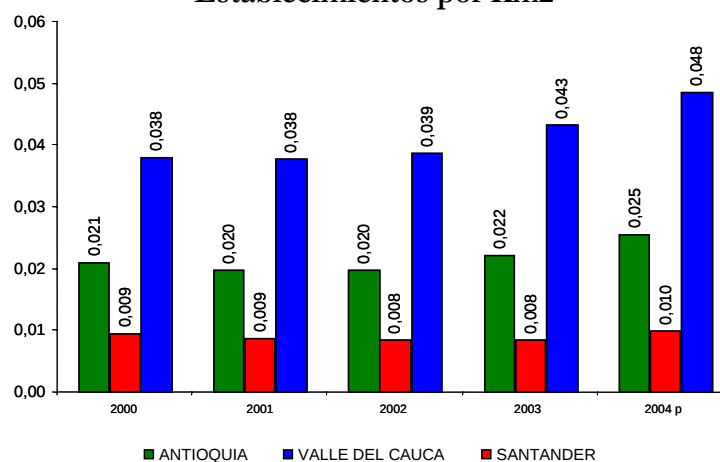
Figura 90. ¿Qué tan valiosa es la interacción entre las redes empresariales con su negocio?



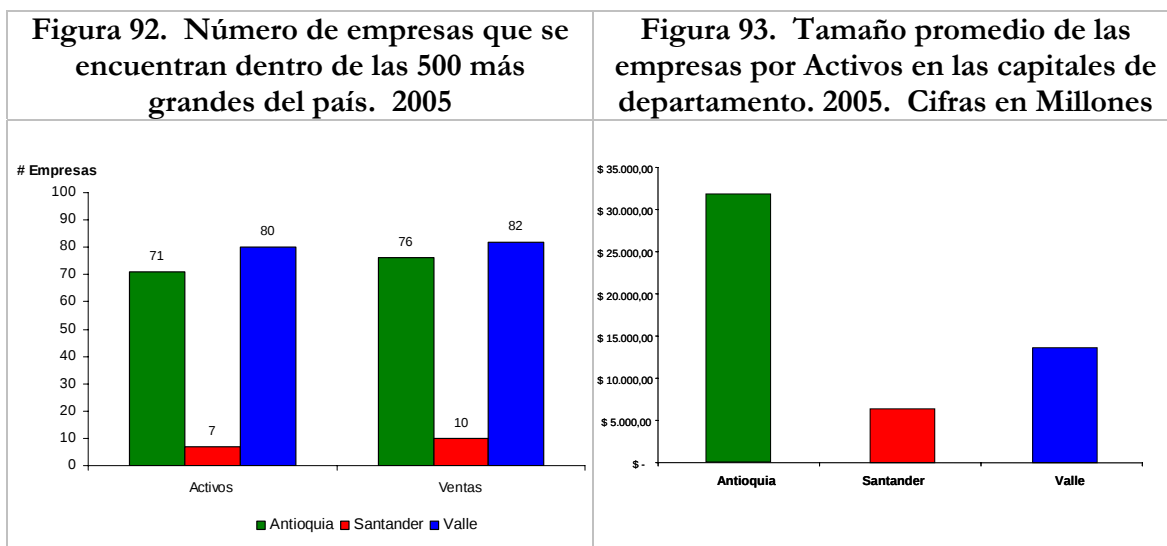
### III.2.3 Contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas.

*Santander cuenta con un bajo Índice de Densidad Industrial - IDI -*. El departamento cuenta con un número de establecimientos industriales por kilómetro cuadrado muy inferior al de Antioquia y Valle (Figura 91), y este tejido industrial se encuentra conformado mayoritariamente por micros, pequeñas y medianas empresas. Es muy baja la presencia de grandes empresas (Figura 92). Mientras Antioquia aporta 71 empresas y el Valle 80 empresas al listado de las 500 empresas más grandes del país por activos, Santander contribuye solamente con 7 empresas. La primera empresa que se encuentra en el listado es la Estación Terminal de Productos de Petróleo de Bucaramanga, en el puesto 165, y en puestos posteriores se encuentran Gaseosas Hipinto S.A, puesto 364 y Urbanizadora Martín Valencia S.A. en el puesto 368.

Figura 91. Índice de Densidad Industrial – IDI – Establecimientos por Km2



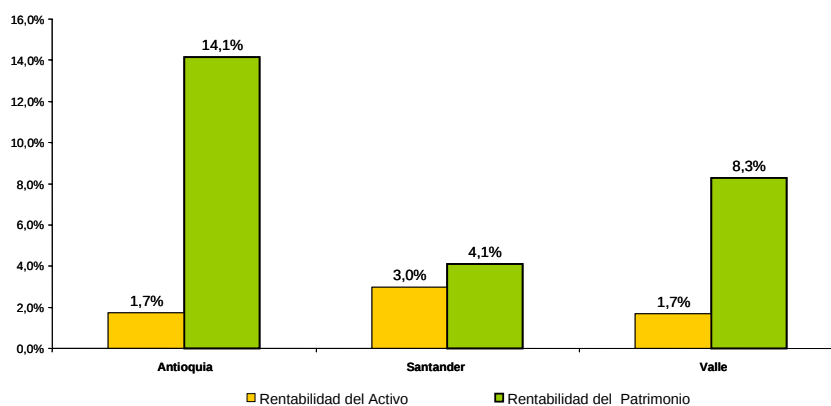
Fuente: Con base en DANE



Fuentes: CEC con base en Supersociedades

Esta situación se evidencia en la Figura 93 en donde el tamaño promedio de las empresas de Santander, por activos, es sustancialmente inferior a las empresas de Antioquia y Valle. En términos de rentabilidad, comparativamente son más altas las rentabilidades de los activos de las empresas que se encuentran en Santander frente a los de las empresas de Antioquia y Valle, sin embargo, la rentabilidad del patrimonio, el valor generado a los accionistas, es bastante menor. (Figura 94)

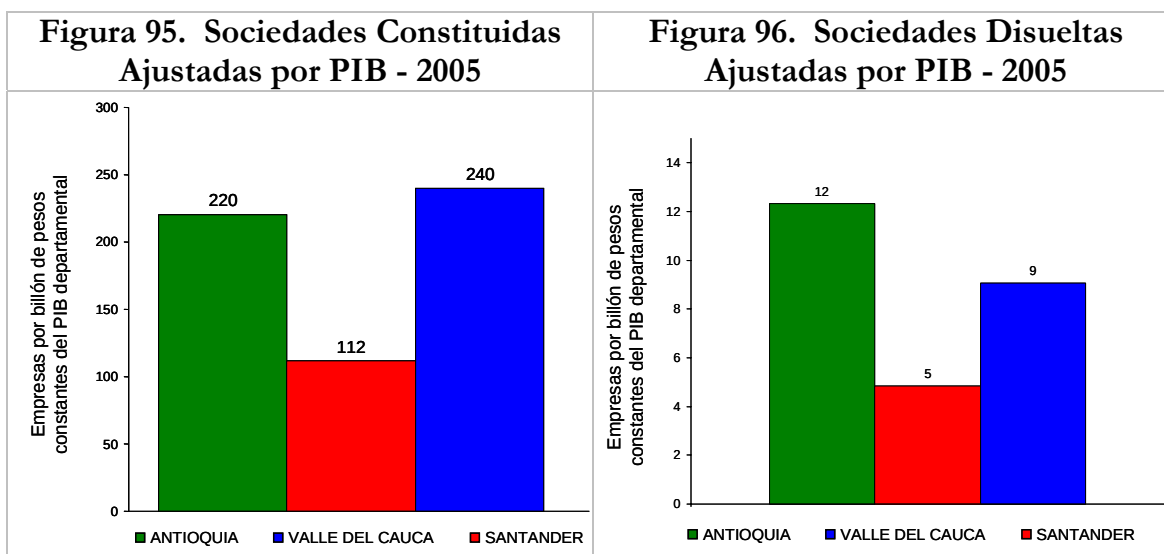
**Figura 94. Rentabilidades Promedio de las Empresas del Sector Real en las Capitales de Departamento (2005)**



Fuente: CEC con base en Supersociedades

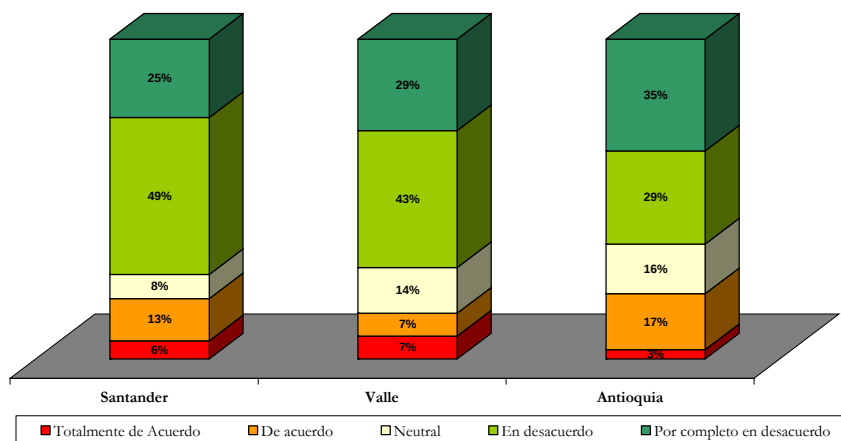
*Santander presenta un proceso de creación y disolución de empresas menos dinámico.* La dinámica de constitución y disolución de sociedades en relación con su producto económico es menor que en los departamentos de Antioquia y Valle (Figuras 95 y 96). Sin embargo, el 74% de los empresarios santandereanos perciben que la competencia es intensa en la región (Figura 97). Sin duda, esta competencia es positiva en la medida en que fomenta la innovación y el ofrecimiento de mejores condiciones para los consumidores. Vale la pena mencionar que la competencia de los productos chinos no se percibe como una amenaza seria para los

productos santandereanos. En este sentido, ha habido una evolución: hace algunos años, cuando el calzado de ese país ingresó al mercado santandereano, parte de la demanda por zapatos de la región se desplazó al calzado chino. Una vez los consumidores se percatan de su inferior calidad, retornan el consumo de zapatos hechos en Santander aun teniendo éstos un precio superior al chino.



Fuente CEC con base en empresas inscritas en las Cámaras de Comercio.

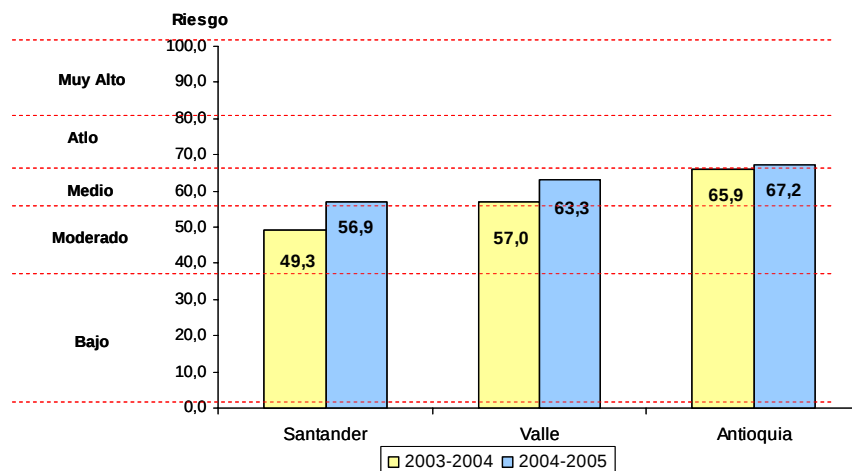
**Figura 97. La competencia (rivalidad) en su mercado local es escasa**



*Corrupción.* Comparativamente, el departamento de Santander cuenta con un bajo nivel de riesgo de corrupción en sus instituciones. De acuerdo con las mediciones realizadas por la Corporación Transparencia por Colombia, a pesar de que el departamento aumentó su nivel de riesgo de corrupción en el periodo 2004-2005, éste se encuentra por debajo de los niveles identificados en Valle y Antioquia. En promedio las instituciones del departamento muestran un nivel de riesgo de corrupción medio, con un indicador de 56.9. El estudio realizado

identifica que las entidades públicas que presentan el mayor nivel de riesgo de corrupción en Santander son en su orden la Asamblea Departamental y la Contraloría Departamental (Figura 98).

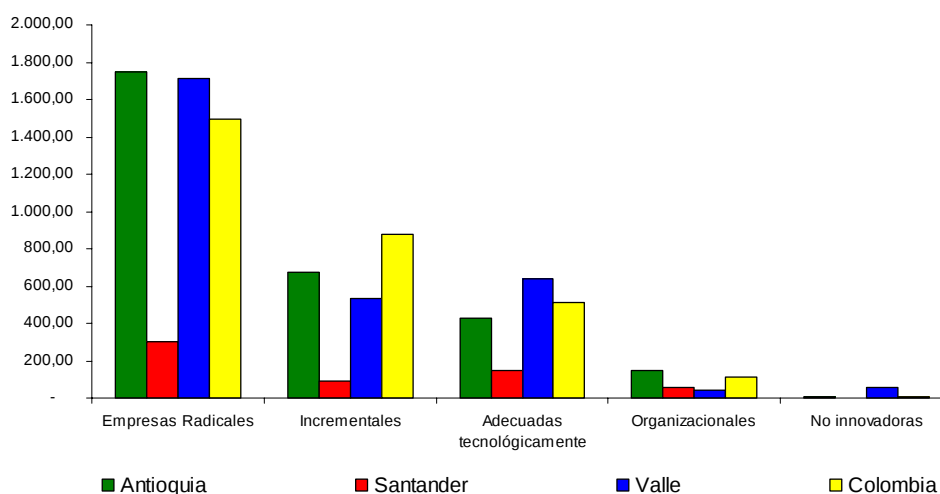
**Figura 98. Nivel de Riesgo de Corrupción**



Elaboración: CEC. Fuente: Índice de Transparencia Departamental - Resultados 2004-2005. Corporación Transparencia por Colombia

*Santander presenta bajos niveles relativos de innovación.* Uno de los principales indicadores de innovación es el monto de inversiones destinadas a Investigación y Desarrollo. Para el caso de las empresas de Santander, las inversiones promedio netas en I&D son significativamente inferiores a las presentadas en los departamentos de Antioquia y Valle, al igual que se encuentran por debajo del promedio del país. Los reducidos recursos invertidos en este sector se dirigen particularmente a innovaciones radicales en las empresas, es decir desarrollo de nuevos procesos o productos, seguido de inversiones en adecuaciones tecnológicas de las empresas (Figura 99).

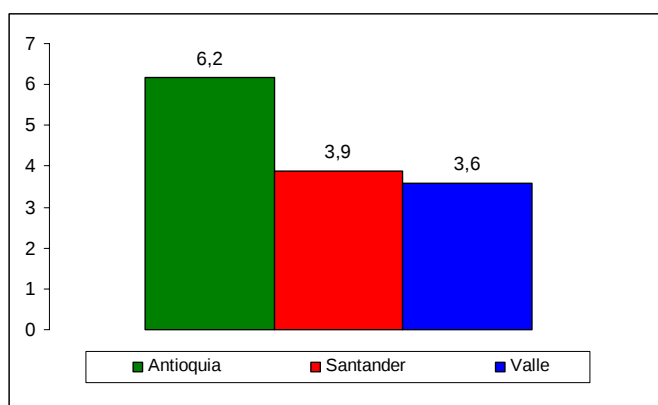
**Figura 99. Promedio de Inversión en I&D por Tipología de Innovación en las Empresas.**



Fuente: CEC con Base en Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT II- DANE 2004

Así mismo, la innovación medida como el número de patentes por cada millón de habitantes es relativamente mejor que la presentada en el Valle, pero se encuentra por debajo de los resultados en el departamento de Antioquia (Figura 100).

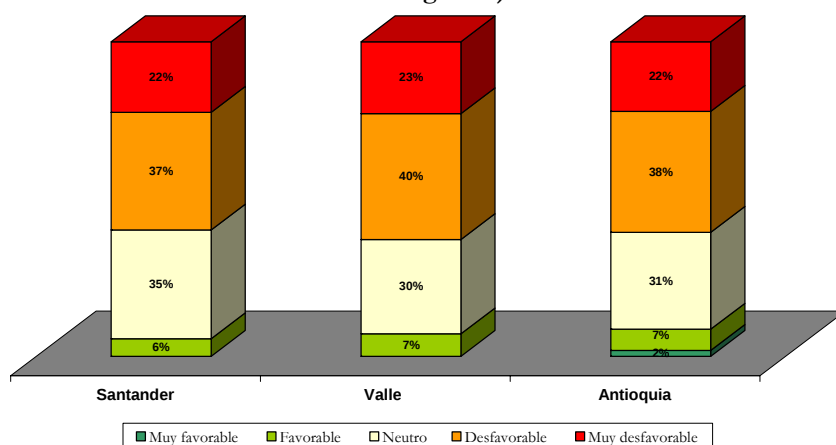
**Figura 100. Patentes otorgadas por cada millón de Habitantes Departamentos Seleccionados 1996-2004**



Fuente: CEC con base en Segunda Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica- EDIT II- DANE 2004

*Dispersión impositiva elevada.* Actualmente existen más de 20 tasas diferenciadas por sector en Bucaramanga; además, las tarifas de ciertos tributos son diferentes para esta ciudad y los municipios del área metropolitana (Piedecuesta, Floridablanca, Girón). Esto explica que el 59% de los empresarios santandereanos afirmen que el nivel de impuestos afecta negativamente su negocio. Esta percepción desfavorable sobre los impuestos es mayor en Valle y en Antioquia (Figura 101).

**Figura 101. El nivel de impuestos que afectan su negocio (en relación con otras regiones) son:**

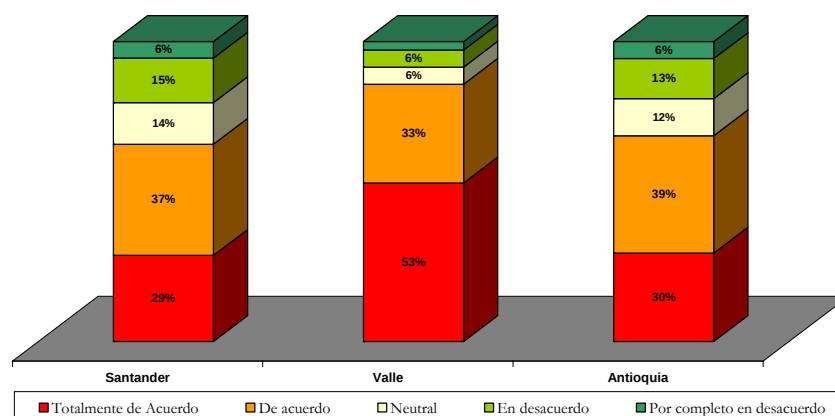


*Los empresarios perciben que no hay equidad en la aplicación de la normatividad que les concierne.* En particular, observan con preocupación el contrabando, y se percibe que los negocios reconocidos por sus constantes infracciones a las leyes, no sufren las consecuencias que la regulación establece.

*Mientras que los trámites de constitución de los negocios se perciben más difíciles de lo que realmente son, otros siguen perjudicando las operaciones empresariales.* Empresarios entrevistados que han registrado su negocio en los últimos dos (2) años coinciden en que los procedimientos resultaron mucho más fáciles de lo que ellos creían. Según estos gerentes, los beneficios de pertenecer a la Cámara de Comercio son tangibles y muchos de ellos aprovechan los programas de capacitación de la entidad. Los trámites relacionados con impuestos y operaciones de comercio exterior se perciben más complicados por la inexistencia de un puesto aduanero en Bucaramanga. Finalmente, los gerentes mencionan que la DIAN no siempre logra dar pronta respuesta a las solicitudes de las empresas, perjudicando el normal desarrollo de los negocios de exportación.

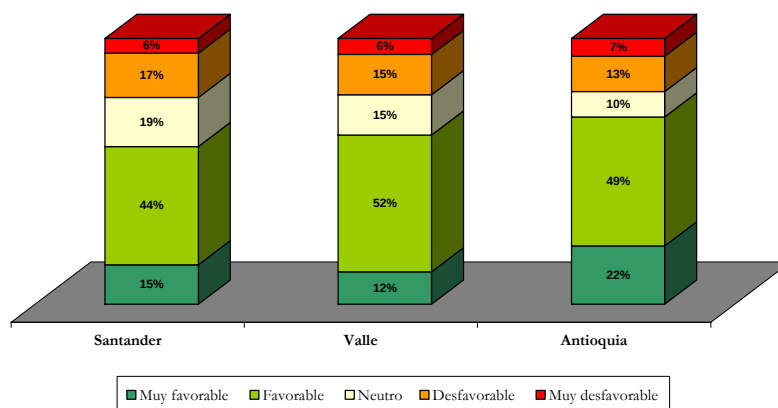
*A pesar de que Santander cuenta con una mejor percepción en el tema de seguridad, ésta es considerada como una barrera para los negocios.* Más de la mitad de los empresarios encuestados en Santander (67%) afirmaron que las condiciones de seguridad del departamento en términos de violencia y terrorismo aun son un obstáculo para el desarrollo normal de la actividad empresarial. Sin embargo, como lo indica la Figura 102, esta percepción es mayor en Valle y similar a la de Antioquia.

**Figura 102. El crimen la violencia y el terrorismo son un impedimento para el normal desarrollo de los negocios en la región**

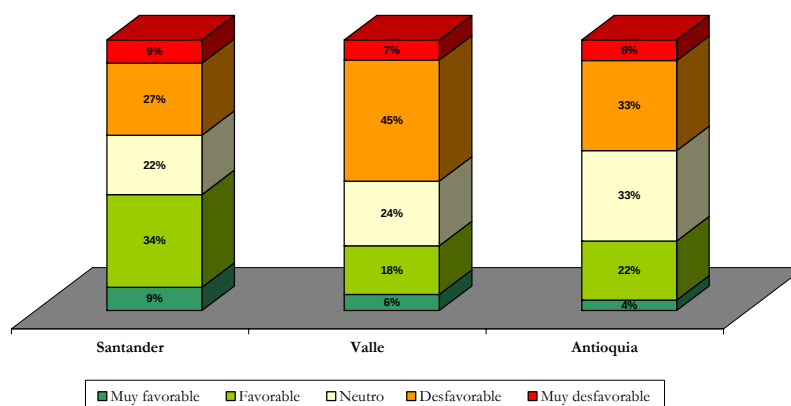


*La calidad de vida y el costo de vida que ofrece el departamento favorecen el sector empresarial.* Factores fundamentales para el desarrollo de las empresas y que impactan directamente en los empleados son tanto la calidad como el costo de vida que tiene la región donde se ubican los negocios. Para el 59% de los empresarios santandereanos la calidad de vida que ofrece la región favorece a sus negocios, solamente el 23% opina lo contrario. Por su parte, la percepción de la mayoría de los empresarios es que el costo de vida del departamento es favorable para sus negocios, situación que contrasta con la percepción de los empresarios antioqueños y vallunos en relación con sus regiones (Figura 103 y 104).

**Figura 103. Para su negocio, la calidad de vida de la región en general es:**



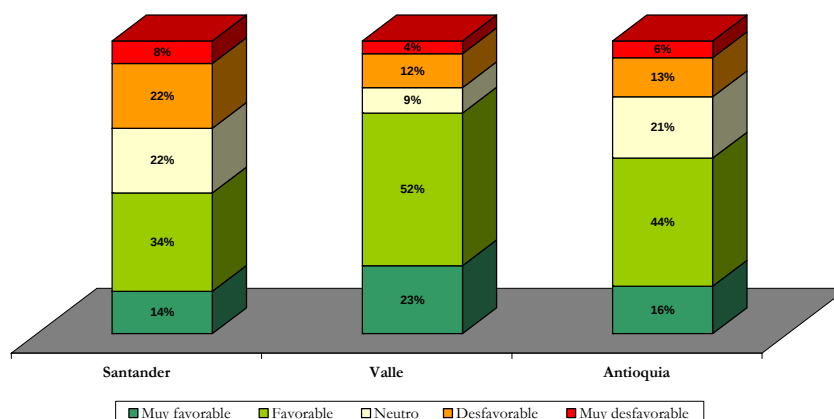
**Figura 104. Para su negocio, el costo de vida para sus empleados en su región es:**



### III.2.4 Condiciones de la demanda.

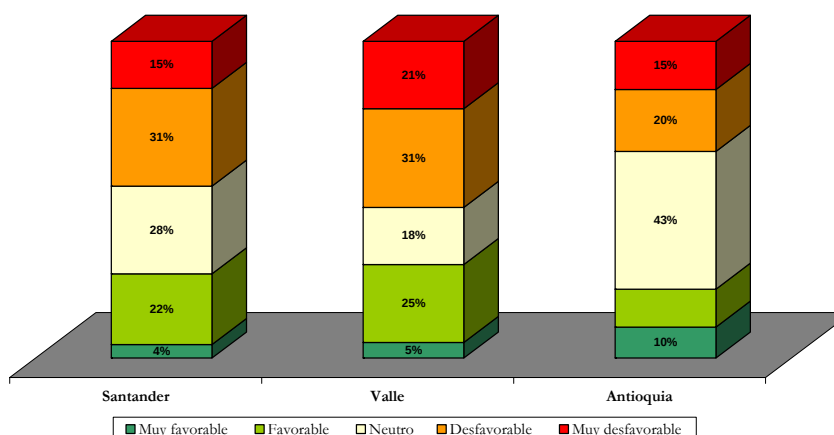
La presencia de clientes exigentes en la región se convierte en un incentivo interesante para potencializar procesos de innovación, introducir mejores prácticas en los procesos productivos, mejorar la calidad de los servicios y productos, y el cumplimiento de normas y estándares. Para el 30% de los empresarios entrevistados en Santander, la región no cuenta con la disponibilidad de clientes individuales exigentes, argumentando que el factor que determina la decisión de compra es el precio. En contraste en Valle y Antioquia existe una mayor percepción sobre la disponibilidad de una demanda exigente en sus regiones (Figura 105).

**Figura 105. La disponibilidad de clientes/consumidores exigentes para su negocio en la región es:**



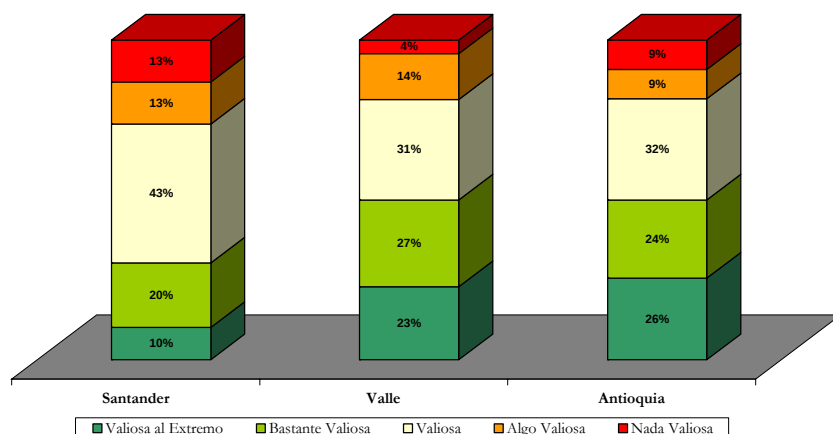
Las empresas se sienten jalonadas por el gran contratante, por ejemplo, por las entidades gubernamentales que son consumidoras de diferentes productos o compradoras de servicios a gran escala y cuentan con procedimientos de adquisiciones que imponen a las empresas cumplir con estándares de calidad específicos. En este sentido, los empresarios santandereanos opinan que las empresas del orden nacional, departamental y municipal no han logrado jalonar el desarrollo empresarial local y por el contrario, como se observa en la Figura 106, el 46% de los empresarios consideran que las compras realizadas por estas entidades desfavorecen el desarrollo de sus negocios.

**Figura 106. Para su negocio, las compras de entidades públicas de orden nacional y local son:**



El 43% de los empresarios considera apenas valiosa la interacción de sus empresas con los clientes regionales, mientras que en Valle y Antioquia los empresarios atribuyen mucho mayor valor a esta interacción (Figura 107).

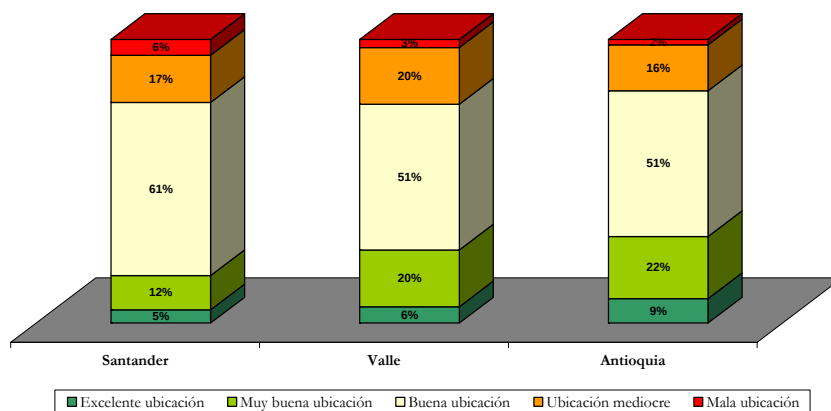
Figura 107. ¿Qué tan valiosa es la interacción entre los clientes regionales con su negocio?



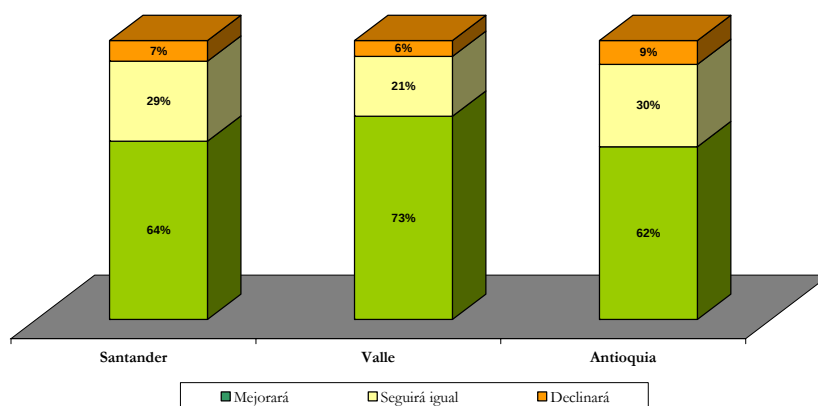
*Auge de centros comerciales en Bucaramanga y el área metropolitana.* En 2005, las ventas en centros comerciales alcanzaron un promedio anual de crecimiento cercano al 9%, muy superior al desempeño de 2004. Por otra parte, el crecimiento del área licenciada de construcción con predominio comercial superó el 30%. Los construidos algunos años atrás, así como la entrada al mercado del Centro Comercial La Florida y los hipermercados ocupan un lugar cada vez más importante en la actividad de consumo de los bumanguenses.

***Santander cuenta con una buena ubicación para hacer negocios y sus condiciones mejorarán.*** Para finalizar este capítulo dedicado a la calidad del ambiente de negocios en Santander es importante resaltar que de acuerdo a los resultados de la encuesta el 61% de los empresarios en Santander opinan que la ubicación del departamento es buena para el éxito de sus negocios frente a un 23% que opinan que es mediocre o mala. La opinión de los empresarios de Antioquia y Valle, sin embargo, es más favorable como lo muestra la Figura 108. Así mismo, el 60% de los empresarios santandereanos son optimistas y consideran que las condiciones de calidad que ofrece la región para hacer negocios mejorarán en el mediano y largo plazo (Figura 109).

Figura 108. ¿Cómo calificaría en general a la región como ubicación para el éxito de su negocio?



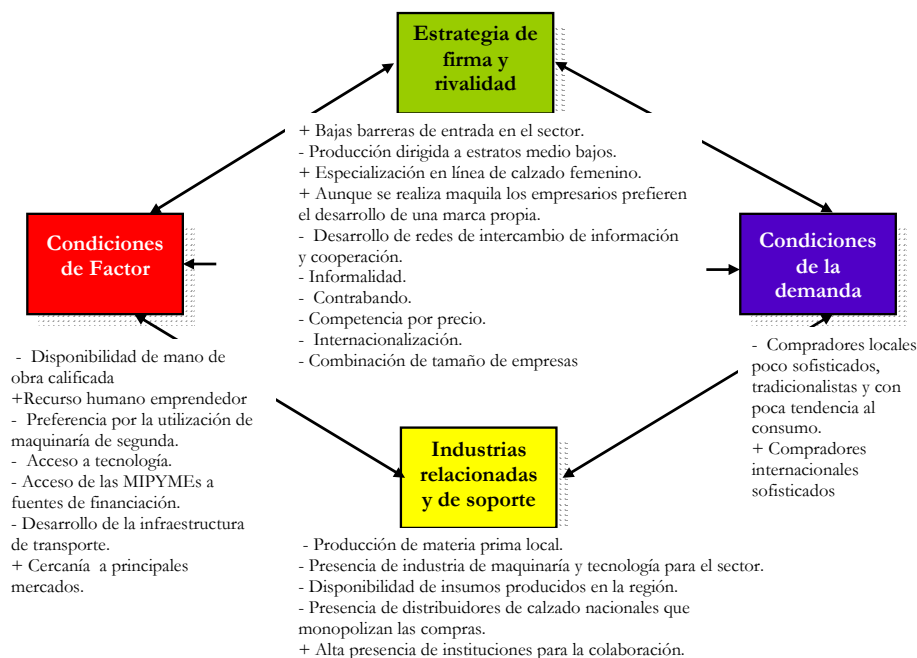
**Figura 109. ¿Cómo cree que evolucionará la calidad de la región como un lugar para que su negocio sea exitoso?**



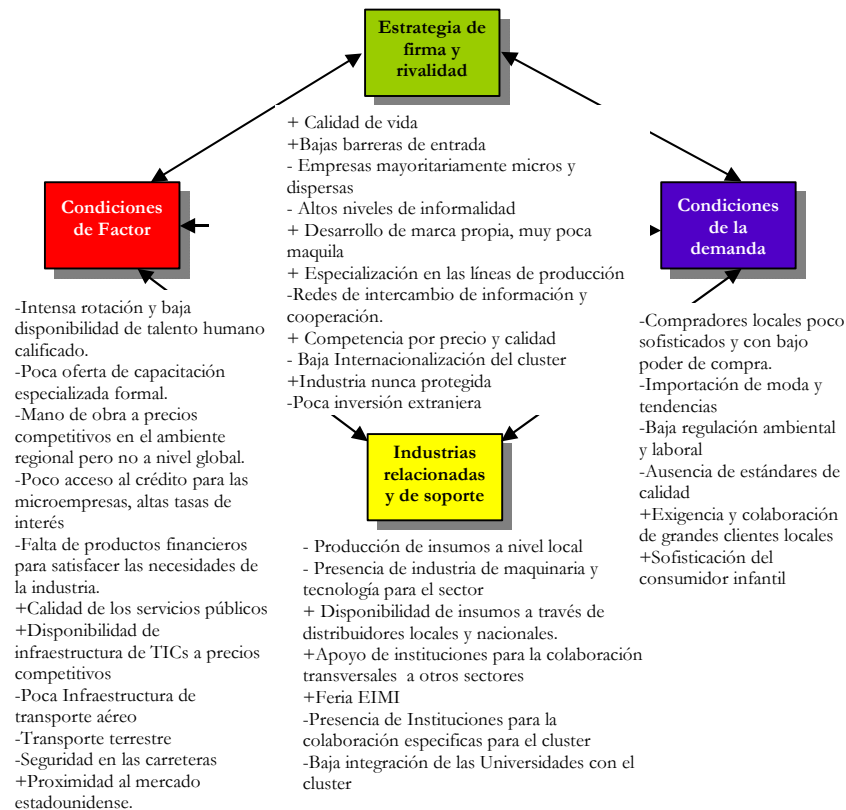
### III.2.5 Elementos del Ambiente de Negocios de Santander encontrados en el Estudio de los Clusters de Calzado y Confecciones.

El análisis comparativo realizado de los cluster de calzado y confecciones del AMB frente al del Valle de Sinos en Brasil y el de Centro América, respectivamente, permite observar elementos comunes del ambiente de negocios de la región Santandereana que representan ventajas y desventajas para el desarrollo de los clusters (Ver figura 110 y figura 111).

**Figura 110. Calidad del Ambiente de Negocios del AMB para el Cluster del Calzado**



**Figura 111. Calidad del Ambiente de Negocios del AMB para el Cluster de Confecciones**



## Condiciones de los Factores.

La ubicación geográfica del AMB en el centro del país, así como la ubicación estratégica Colombiana, constituyen una ventaja a la hora de competir. Es así como la proximidad con Venezuela, Ecuador y Estados Unidos ha permitido la consolidación de dichos mercados como los principales socios comerciales de la región.

Por otro lado, y a pesar de sobresalir a nivel nacional por la capacidad de trabajo de su gente, en el AMB hay escasez de mano de obra especializada que cubra los requerimientos de los clusters. La falta de instituciones de educación con programas especializados ajustados a las necesidades del sector productivo, así como la poca cultura de retención de empleados y de capacitación de los mismos, se constituyen en las principales debilidades del talento humano.

El acceso a crédito y la falta de productos financieros diseñados de acuerdo con los requerimientos de los clusters se convierten en otro factor negativo del ambiente de negocios de la región. En el AMB la micro y pequeña empresa prefieren recurrir a microcréditos antes que a productos financieros de la banca que muchas veces resultan poco viables debido a las garantías exigidas y a las tasas de interés.

Otra de las grandes preocupaciones para los empresarios de la región es la precariedad de la infraestructura de transporte del AMB que le permita conectarse con otras zonas de país, así como con el mundo. La infraestructura vial tiene un desarrollo medio y en ocasiones se convierte en un obstáculo para la comercialización de insumos y productos finales principalmente hacia departamentos vecinos como Norte de Santander. La infraestructura de transporte aéreo, crítica para los procesos de exportación, es bastante limitada. Los empresarios de los clusters coinciden en afirmar que el aeropuerto no cuenta con instalaciones adecuadas que faciliten el comercio internacional.

## **Contexto para la Estrategia y Rivalidad de las Firmas.**

En el AMB existe una fuerte competencia entre los sectores productivos, esto se convierte en un factor positivo que incentiva la creación de ventajas competitivas a nivel empresarial. Sin embargo, tal como se puede apreciar en el análisis de los clusters seleccionados, la competencia en la actualidad en la región está dada fundamentalmente por el precio, pasando a un segundo plano la calidad y el diseño como factores diferenciadores del producto.

Por otro lado, en el AMB existen altos niveles de informalidad propiciados entre otros aspectos por los bajos costos de entrada que para este caso se presentan en los clusters de calzado y confecciones en donde para iniciar un negocio no se requiere de mayores niveles de inversión. Estos negocios además de no pagar impuestos se convierten en actividades secundarias de las amas de casa, beneficiándose de servicios subsidiados en los estratos uno, dos y tres.

## **Industrias Relacionadas y de Soporte.**

Uno de los factores más sobresalientes del AMB es la existencia de un importante número de Instituciones para la Colaboración, lo que contribuye a un mayor soporte para el sector productivo. Sin embargo esta abundancia de instituciones lleva a que los empresarios desconozcan la totalidad de su oferta y no se aprovechen al máximo los servicios que estas brindan. Adicionalmente, muchas veces estas instituciones no trabajan mancomunadamente, lo que conlleva a la dispersión de esfuerzos y a la poca efectividad de las acciones adelantadas.

Otra característica generalizada dentro de los clusters estudiados es la escasa presencia de proveedores de insumos y materias primas elaboradas en la región lo que aumenta los costos de los productos finales. Ante esto se ubican en la zona gran cantidad de distribuidores que permiten el acceso a estos productos. Por otro lado, el bajo desarrollo de otros sectores como el de maquinaria y equipos, contribuye al retraso tecnológico de los clusters. Los empresarios además encuentran poco valor agregado en los servicios de consultoría y apoyo empresarial que son prestados en el departamento.

Un factor reiterativo en el ambiente de negocios del AMB es la baja interacción entre los clusters con las universidades e instituciones de educación técnica y vocacional regionales, hecho que se refleja en la escasez de programas profesionales relacionados y en las deficiencias en la calidad de la educación técnica y vocacional.

## **Condiciones de la Demanda.**

Según los empresarios entrevistados, en el entorno local predomina una cultura de austeridad y ahorro, y a los consumidores locales les atrae poco la moda. Esto contribuye a mantener una demanda poco sofisticada que además no reconoce en el precio factores diferenciadores como calidad, comodidad y servicio.

Por otro lado, las empresas no contribuyen a incrementar la sofisticación del mercado ofreciendo productos diferenciados que cumplan con las regulaciones y estándares de calidad que son de importancia creciente en el comercio internacional.

## **Sofisticación de las Operaciones y Estrategias de las Compañías.**

La cultura regionalista de los santandereanos se convierte en una ventaja a la hora de crear y mantener una identidad propia; es por ello que en el AMB las empresas tienen y promocionan marcas propias y se especializan en pocas líneas de producción. Este es el caso de la línea femenina en calzado y de las prendas infantiles en las confecciones.

Muchas de las empresas además poseen sus propios puntos de venta y la maquila juega entonces un papel menos relevante en los sistemas de producción de las empresas. Predomina además un comportamiento individualista que hace difícil la creación de mecanismos de cooperación e intercambio entre las firmas lo que conlleva a la poca creación de estrategias conjuntas que le permitan a los sectores negociar, producir, promocionar y en general competir de mejor manera.

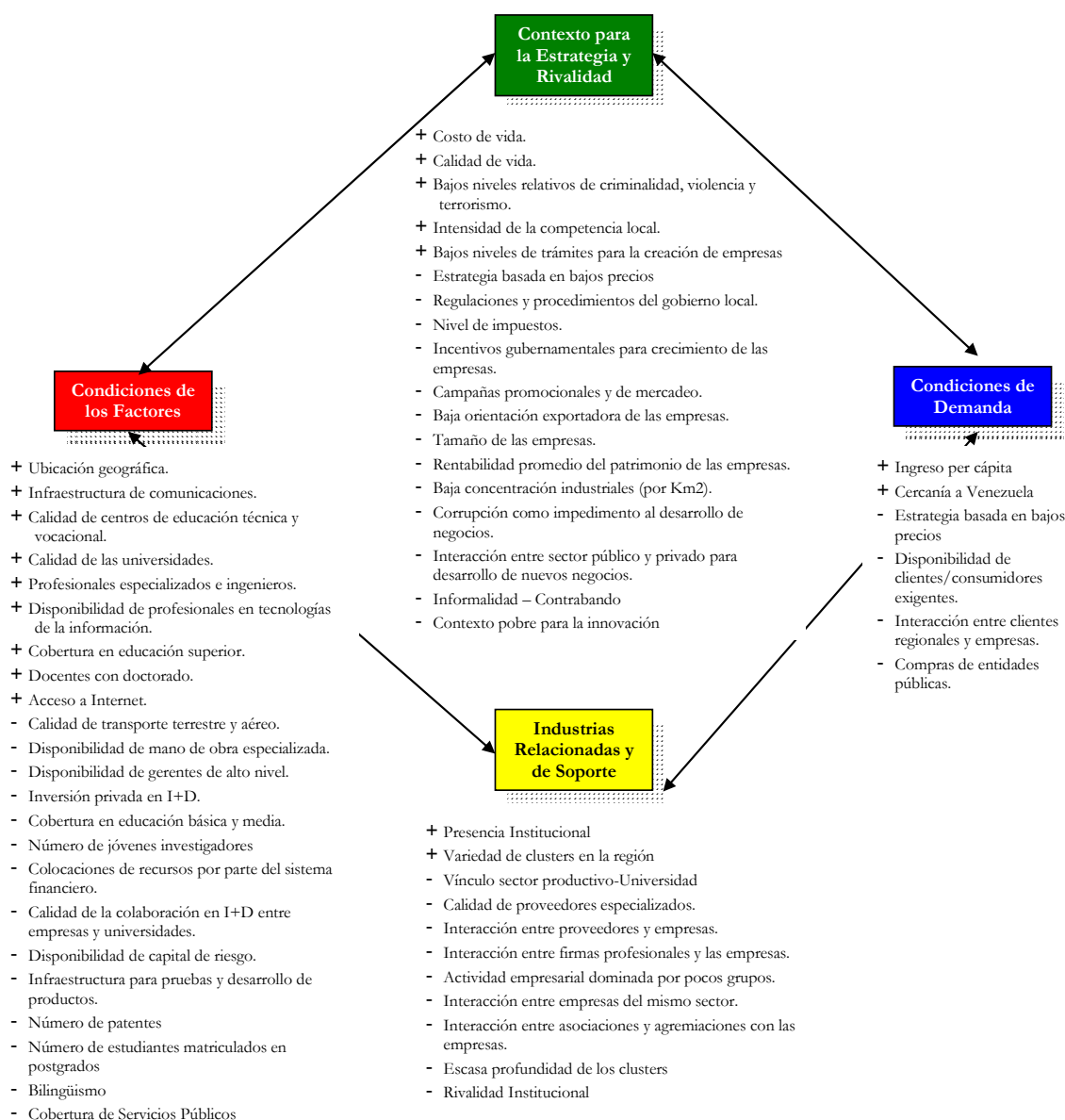
La aversión al riesgo y al cambio son otros factores culturales que se ven reflejados en las características de los sectores productivos. El bajo nivel de inversión, el manejo familiar y la poca visión internacional se refleja en el tamaño de las empresas, sus bajos niveles tecnológicos y la poca inserción en el mercado internacional. Una de las principales características de los cluster regionales estudiados es la concentración en microempresas familiares. Esta baja dispersión en el tamaño de las empresas no incentiva una mayor transferencia de tecnología y conocimiento entre las firmas, e impide el jalonamiento del sector por parte de empresas líderes y fuertemente posicionadas.

La innovación es muy reducida y los procesos de creación de moda asociados con los clusters no existen a nivel local. Las tendencias se traen de afuera o se copian entre las empresas del cluster.

### **III.2.6 El Diamante de los Negocios en Santander.**

El diagnóstico del ambiente de negocios de Santander así como el análisis comparativo de los clusters de confecciones y calzado revela las ventajas y desventajas del ambiente de negocios del departamento (Figura 112).

**Figura 112. Calidad del Ambiente de Negocios de Santander**



## Fortalezas de Santander como región para hacer negocios.

### Condiciones de los Factores

Santander cuenta con una ubicación geográfica que favorece su integración comercial con importantes regiones del país ya que se encuentra próximo a grandes centros de producción y consumo como Bogotá, Antioquia y la Costa Atlántica; adicionalmente, su cercanía a Venezuela potencializa el desarrollo económico regional.

De igual manera, el departamento se destaca por su nivel de desarrollo en materia de infraestructura de telecomunicaciones, aspecto que lo ha colocado a la vanguardia en el país en este tema.

Otro factor que se constituye en una ventaja para la región es la formación del talento humano como consecuencia del buen nivel de cobertura de la educación superior y la calidad de las universidades y centros de educación que se ubican en la región. El departamento cuenta con importantes centros de investigación y muestra unos elevados niveles de producción científica.

#### Contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas

Para los Santandereanos la calidad de vida es la principal ventaja del ambiente de negocios. Entre otros aspectos, esta percepción es producto del bajo costo de vida y la sensación de seguridad que prevalece en el departamento. Este factor es relevante a la hora de atraer inversión a la región.

Así mismo, se destaca el nivel de intensidad de la competencia local entre las empresas, la eficiencia en los trámites para la creación de nuevas empresas, y los niveles relativos de rentabilidad que alcanzan las empresas localizadas en la región.

#### Industrias relacionadas y de soporte

Santander se destaca por la presencia de un buen número de instituciones para la colaboración (IPC) que soportan el desarrollo del sector empresarial. La voluntad de los líderes regionales, principalmente de los dirigentes de estas IPC, es percibida como positiva por los empresarios santandereanos.

La presencia de diversos clusters en la región es otra de las ventajas en el ambiente de negocios de Santander.

#### Condiciones de la demanda

Los niveles de ingreso per cápita que experimenta el departamento son un factor determinante que posibilita la sofisticación de la demanda local. Adicionalmente, la industria petrolera incentiva una demanda sofisticada ya que se constituye en un sector comprador de bienes y servicios que incorpora exigentes estándares de calidad para sus proveedores locales.

### **Debilidades de Santander como región para hacer negocios**

#### Condiciones de los Factores

A pesar de contar con una red vial primaria en buen estado, las redes secundarias y terciarias no corresponden a las necesidades de transporte de carga que requiere el departamento. Por su parte, el transporte aéreo de carga cuenta con una baja capacidad lo que obstaculiza la dinámica de desarrollo del sector exportador.

En cuanto a servicios públicos se encuentra gran diferencia entre la disposición de los mismos en el AMB y la prestación de buenos servicios públicos en el resto del departamento.

Por otro lado, el desarrollo de las instituciones de educación superior y el alto nivel de formación del talento humano contrasta con la carencia de mano de obra especializada y bilingüe que requiere el sector productivo de la región. Esto es reflejo de la desarticulación entre el sector académico y las realidades del sector industrial, la baja oferta de educación técnica y la fuga de profesionales ante los bajos salarios y oportunidades que ofrece la región.

Otro elemento que no propicia un ambiente de negocios competitivo en Santander corresponde a la dinámica del sector financiero que en general se queda corto en responder a las necesidades de desarrollo empresarial del departamento. Respecto a otros departamentos el tamaño del sistema financiero de Santander es menor, si se tienen en cuenta factores como los niveles de colocaciones y captaciones, la baja disponibilidad de capital de riesgo, y la baja interacción de sus instituciones con el sector empresarial.

Adicionalmente, en la región el sector productivo se caracteriza por un bajo nivel de desarrollo tecnológico e innovación reflejado en el escaso número de patentes logradas. Lo anterior es resultado principalmente de los bajos niveles de inversión de las empresas en actividades de investigación y desarrollo, de la cultura de aversión al riesgo, y de la tendencia a utilizar maquinaria de segunda.

#### Contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas

La competencia en los sectores productivos del departamento está dada fundamentalmente por el precio, lo que no contribuye al desarrollo de ventajas competitivas. Así mismo, el contrabando, la informalidad y la corrupción siguen siendo factores que afectan el desarrollo de los negocios en la región.

La estructura empresarial del departamento está compuesta principalmente por empresas de tamaño pequeño, y dentro de este contexto se presentan bajos niveles de innovación y crecimiento, producto de la poca inversión en I&D y las estrategias poco sofisticadas de las empresas.

#### Industrias relacionadas y de soporte

A pesar de la importante presencia de Instituciones para la Colaboración en el departamento, el trabajo desarticulado de las mismas, la falta de definición de roles de gestión y las políticas de apoyo, así como el deseo de protagonismo de algunas, hacen que gran parte de los esfuerzos de estas instituciones no resulten efectivos.

En el análisis comparativo de los clusters, así como en la percepción de los empresarios, se destaca la falta de articulación de la academia con el sector productivo lo que se refleja en la escasez de mano de obra especializada según los requerimientos de los empresarios. Adicionalmente, se identifica una baja interacción entre el sector empresarial y firmas locales y nacionales que prestan servicios de consultoría.

### Condiciones de la demanda

En la región es escasa la presencia de clientes exigentes que valoren en el precio factores diferenciadores de calidad, servicio e innovación.

De otro lado, la poca interacción entre los clientes y las empresas hacen que en algunas ocasiones no sean satisfechas las necesidades de los consumidores, al no existir canales de comunicación que identifiquen estas necesidades.

Las compras de las entidades públicas son poco sofisticadas ya que en este tipo de licitaciones prima el precio sobre la calidad y otros factores diferenciadores.

## **IV. Iniciativa de Competitividad y Estrategia de Desarrollo Regional**

A continuación se presentan los atributos principales de lo que podría ser una nueva iniciativa de competitividad regional, los elementos de la estrategia del departamento, y finalmente una propuesta de adopción de una visión de desarrollo regional de clusters para el departamento.

### **Iniciativa de Competitividad**

En el departamento de Santander se han realizado diversos tipos de iniciativas relacionadas con la competitividad, sin embargo, la gran mayoría no han perdurado en el tiempo, y han sido aproximaciones diferentes en enfoque y en institucionalidad. Esto es un gran obstáculo para lograr avances importantes en competitividad pues antes de un periodo importante de tiempo es muy improbable alcanzar resultados en términos de competitividad.

Los factores de éxito identificados en anteriores iniciativas de competitividad en la región se relacionan con la “apropiación” del proceso por parte de los actores; el logro de consensos dentro de sectores específicos, lo que ha posibilitado avanzar en temas puntuales; el compromiso de la academia, particularmente de las universidades; y finalmente, la creación de instituciones especializadas.

Así mismo, entre los factores de fracaso de anteriores iniciativas se identifican: la falta de continuidad, debido a que hacen parte de políticas de gobiernos de turno; ausencia de un sistema de indicadores que permita identificar niveles de avance e impactos generados; falta de focalización de las acciones; ausencia de una política regional unificada y consistente; poca sinergia entre las instituciones encargadas; ausencia de difusión hacia distintos grupos de interés regional, y por último, no se garantizan los recursos necesarios que generen sostenibilidad. Es por esto que los ejercicios que en materia de competitividad se han realizado en la región en el pasado, liderados por distintos actores, han generado la percepción de que no han logrado el impacto esperado y no han trascendido en el tiempo.

La mayoría de las iniciativas del pasado como se observa en el capítulo II, corresponden a estudios de competitividad y no a iniciativas en las que todos los sectores colaboren sostenidamente para el mejoramiento de la competitividad de la región. Para muchos, la región se considera sobre-diagnosticada por lo que se cree necesario revisar los estudios anteriores y elaborar sobre los mismos tomando los puntos positivos de cada uno, evaluando los temas transversales que afectan al ambiente de negocios y aprendiendo de los errores cometidos en el pasado. Del diagnóstico se desprende que hace falta un seguimiento a estos documentos e iniciativas puesto que se desconocen sus indicadores de gestión y desempeño.

Se recomienda entonces iniciar un proceso continuo que involucre a todos los actores de la región, que busque y adopte la propuesta de valor que la región santandereana le debe ofrecer al país y al mundo. Una nueva iniciativa que valide una nueva estrategia región, una visión de desarrollo de clusters y un destino compartido, de manera que entre todos se construya el futuro del Departamento de Santander. Los esfuerzos del pasado deben constituirse en un insumo, en un marco de referencia, para estructurar esta nueva iniciativa. El desarrollo de ésta debe estar articulada con el ejercicio de la construcción de la Agenda Interna Regional y,

adicionalmente, debe enmarcarse dentro de la nueva visión del Gobierno Nacional en esta materia y que se plasma en el Decreto 2828 del pasado 23 de agosto en el que se crea el Sistema y la Comisión Nacional de Competitividad.

Como punto de partida, este proceso de construcción de competitividad regional debe estar basado en una dinámica incluyente, en donde se enfoquen los esfuerzos de diferentes actores del sector empresarial, del sector público, de la academia, y de otras instituciones relacionadas. A diferencia de procesos similares, esta nueva iniciativa debe orientarse desde el inicio hacia la construcción de una *visión compartida*, que surja del consenso entre los distintos grupo de interés.

Finalmente, es importante tener en cuenta que emprender un proceso para el desarrollo de una nueva iniciativa de competitividad regional tiene que tener impreso desde un comienzo una visión de mediano y largo plazo, que demanda inversión de recursos y asignación de responsabilidades concretas.

### Atributos de la Iniciativa de Competitividad Propuesta

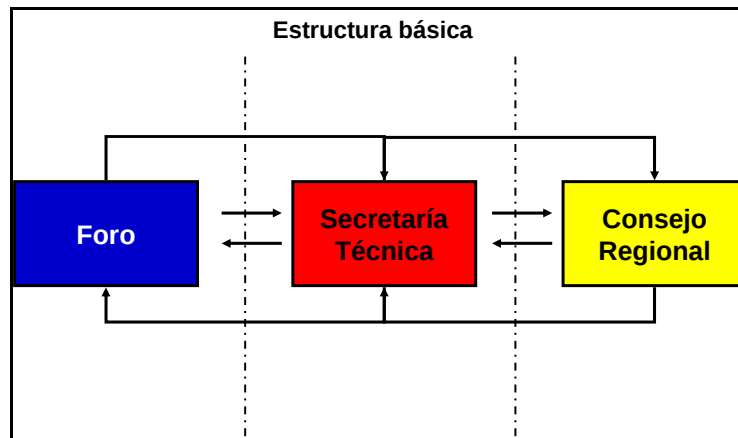
La nueva iniciativa de competitividad del departamento debe sustentarse sobre un cambio de modelo mental orientado al logro de una *visión compartida* de futuro para el departamento. Esta nueva iniciativa, que busca hacer de Santander un departamento competitivo en el contexto nacional y regional, se fundamenta en pilares como la motivación permanente de todos los involucrados en el proceso, el compromiso constante, la sostenibilidad del esfuerzo, para lo cual debe contarse con los recursos necesarios, el apoyo de expertos, la disponibilidad de información confiable y oportuna, y finalmente, una organización sobre la cual se sustente esta iniciativa.

**Figura 113. Pilares Fundamentales - Iniciativa de Competitividad**



La estructura propuesta se encuentra conformada por un conjunto de instancias que apuntan a desarrollar la estrategia de competitividad: un Foro, una Secretaría Técnica y un Consejo Regional. Estas instancias se identifican en la siguiente figura:

**Figura 114. Estructura Básica - Iniciativa de Competitividad**



### **El Foro**

Se concibe como un espacio abierto de encuentro y opinión permanente, creado por la iniciativa del sector privado, de reunión periódica y planificada, cuyo objetivo es convocar y mantener la motivación de los diferentes actores del sector público y privado alrededor del análisis de los diversos temas relacionados con la competitividad de la región y hacer seguimiento a la estrategia de competitividad de Santander.

Otros objetivos del foro son: (i) unificar lenguaje y promover capacitación en competitividad; (ii) proponer e impulsar proyectos que hagan parte de la estrategia; (iii) sensibilizar a los actores regionales; (iv) comunicar avances de la estrategia; y, (v) hacer seguimiento de la estrategia (Observatorio).

El foro debe ser un espacio para mantener la motivación permanente y lograr compromisos que garanticen la sostenibilidad de la iniciativa a través del aporte de recursos. Será coordinado por la Secretaría Técnica, quien elaborará la agenda de las reuniones de acuerdo con los intereses de todos los participantes, se encargará de la organización logística y realizará seguimiento a los compromisos que se generen en su interior. El sector privado tendrá el compromiso de liderarlo, manteniendo una estrategia de comunicación que permita vincular a todos los interesados y comprometidos con la iniciativa.

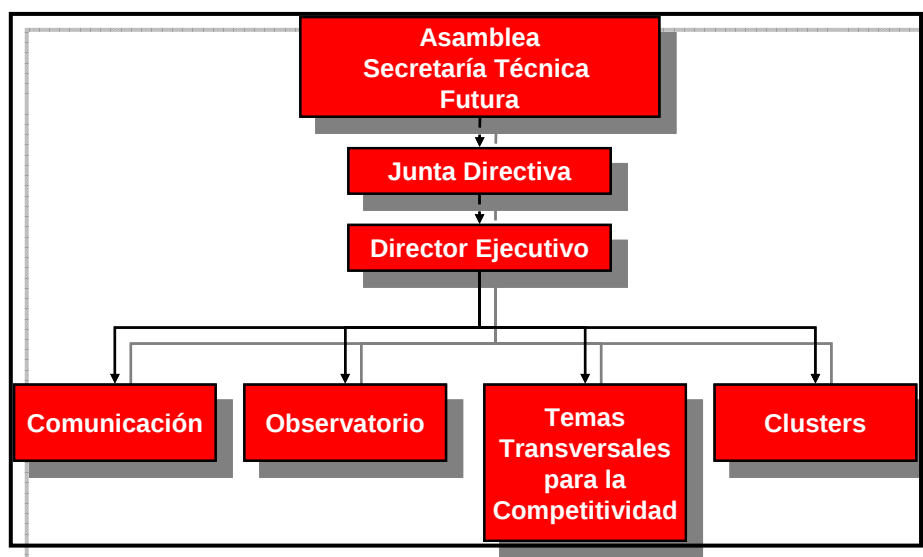
Entre los actores que participan del foro deben estar representantes de los siguientes actores regionales: (i) sectores productivos; (ii) academia e instituciones de investigación; (iii) gobierno local y nacional; (iv) gremios; y, (v) empresas.

El foro se convocará mensualmente, y tendrá un moderador proveniente del sector empresarial, quien será escogido por consenso. Para la realización de estos foros se deben estudiar experiencias similares como los eventos realizados en el pasado por la red Colombia Compite, en donde se desarrollaban actividades de rendición de cuentas, se capacitaba a los participantes entorno a un tema particular, y se hacían talleres de reflexión empresarial.

## Secretaría Técnica

La secretaria será la instancia *experta* en el tema de competitividad. Su cabeza visible será un líder local con capacidad de interlocución tanto a nivel regional como nacional. La estructura organizacional propuesta para la secretaria se muestra en la siguiente figura:

**Figura 115. Estructura Organizacional – Secretaría Técnica**



La Secretaría mantendrá una visión de largo plazo pero, así mismo, trabajará por reportar logros y resultados de corto y mediano plazo, con lo cual se logrará mantener la motivación e interés de todos los vinculados. Su actividad girará alrededor de las siguientes funciones:

- Coordinar el desarrollo de la Estrategia de Competitividad – proyectos prioritarios;
- Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación con los miembros y la comunidad en general (Plan de Medios);
- Gestionar la consecución de recursos directos, de financiación con organismos multilaterales, de cooperación técnica internacional, y de cualquier otra fuente para los proyectos que hagan parte de la estrategia;
- Desarrollar acciones conjuntas con expertos internacionales en temas relacionados con la competitividad;
- Apoyar la realización de los Foros de Competitividad, en el aspecto de logística y desarrollando estrategias de sensibilización para atraer nuevos interesados en el proceso.

### Áreas Funcionales

La Secretaría estará compuesta por cuatro áreas estratégicas para el desarrollo de la iniciativa: Comunicaciones, Observatorio de Competitividad Regional, Temas Transversales, y el área de Clusters.

**El área de comunicaciones** será un vínculo permanente entre la secretaría y todos los grupos de interés relacionados con la iniciativa, y se orientará a trabajar los siguientes temas:

- *Reafirmación del Compromiso*: mantener la motivación y el compromiso permanente de todos los actores a través de la implementación de estrategias de divulgación, comunicación y seguimiento de todos los procesos emprendidos;
- *Generar adhesión*: generar puntos de encuentro trabajando por sectores e identificando líderes reconocidos en cada uno de ellos;
- *Desarrollo de Cultura Regional*: desarrollar acciones en diferentes estamentos de la sociedad tendientes a reafirmar la identidad cultural de la región y elevar el sentido de orgullo y esperanza sobre la capacidad de general cultura regional;
- *Competitividad y elecciones*: integrar el tema de competitividad a la agenda de los líderes políticos del departamento.

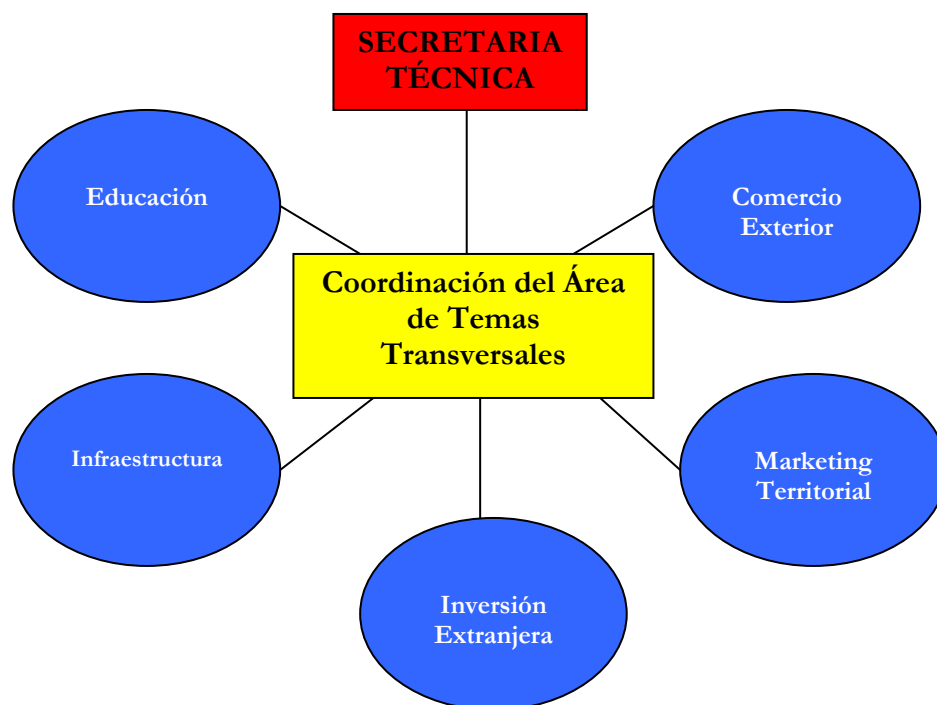
**El Observatorio de Competitividad Regional** se constituirá en un centro de monitoreo de la competitividad regional, a través del desarrollo de un sistema de indicadores comparables internacionalmente, basados en ejercicios reconocidos a nivel mundial (Global Competitiveness Report del Foro Económico Mundial; Doing Business del Banco Mundial y World Development Indicators del Banco Mundial, entre otros). También, tendrá la capacidad de aplicar técnicas estadísticas para realizar el cálculo confiable y actualizar variables de gran importancia para la referenciación competitiva como el PIB departamental. Este observatorio estará coordinado por la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE – y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

**El área de temas transversales** tendrá como misión realizar acciones de concertación, diseño, y seguimiento de planes y recomendaciones de política alrededor de los temas identificados como estratégicos para el mejoramiento del clima de negocios del departamento.

El área se estructura alrededor de una red de grupos de trabajo especializados que estarán bajo la coordinación y seguimiento de la Secretaría Técnica de la Iniciativa. Esta área trabajará armónicamente con las otras áreas funcionales de la Secretaría: comunicaciones, observatorio de competitividad regional y desarrollo de clusters. Se sugiere que cada grupo cuente con un coordinador que demuestre conocimiento en el tema y que posea capacidad de interlocución para convocar las diferentes instituciones de la región relacionadas con el tema específico.

El área de temas transversales debe contar con las herramientas necesarias para realizar el monitoreo al avance de las agendas diseñadas para el desarrollo de los temas específicos que abarquen los ámbitos de acción de cada grupo de trabajo. El esquema de la organización que se propone para esta área se muestra en la siguiente figura.

**Figura 116. Área de Temas Transversales**



En principio se propone que los grupos de trabajo se enfoquen alrededor de los siguientes temas:

**Educación.** La estrategia de desarrollo competitivo del departamento debe basarse en una fuerza de trabajo capacitada y especializada para asumir los procesos de internacionalización y competitividad que requiere el sector empresarial. El trabajo del grupo debe estar orientado al estudio y desarrollo de planes de acción para el mejoramiento de los índices de cobertura, calidad y eficiencia de la educación local. Así mismo, debe fomentar una orientación hacia la formación de profesionales con competencias ajustadas a las necesidades de cada uno de los clusters de la región. Finalmente, debe trabajar en el diseño de estrategias de articulación entre la academia y el sector empresarial del departamento con miras a dinamizar los procesos de innovación y desarrollo tecnológico.

Este grupo se sugiere lo integren instituciones como el Capítulo Regional de Ciencia y Tecnología, el Consejo Regional de Ciencia y Tecnología, y representantes de universidades locales, entre otras.

**Infraestructura.** Se sugiere que el tema de infraestructura sea asumido con una visión integradora y que vaya más allá del tema sectorial. Es decir, debe ser visto en una forma sistémica, orientado al desarrollo de una moderna infraestructura de logística del departamento, apoyada por una sólida plataforma de tecnologías de la información y comunicaciones, que responda a los requerimientos de los procesos de internacionalización que deben asumir los clusters de la región.

Este grupo, se sugiere lo integren instituciones como la Cámara de Comercio y la Sociedad de Ingenieros, entre otras.

***Comercio Exterior.*** Este grupo de trabajo tendrá bajo su responsabilidad la coordinación de las instituciones que estén relacionadas con el fomento de las exportaciones en el departamento. El grupo debe proponer acciones específicas de apoyo y fomento para fortalecer la oferta exportable de los clusters de la región. Debe dinamizar los flujos de información para la identificación efectiva de nichos de mercado potenciales. Finalmente, el grupo debe enfocar su trabajo al desarrollo de estrategias para que las pequeñas empresas locales logren tener acceso a mercados internacionales. .

Este grupo se sugiere lo integren instituciones como el CARCE, Universidades, ESAP, Proexport y la Fundación Participar, entre otras.

***Marketing Territorial.*** Este grupo de trabajo debe enfocarse en el estudio, investigación, valorización y promoción del territorio con el objeto de estimular el desarrollo local. Una de las actividades principales debe ser el posicionamiento de marcas asociadas a productos o servicios representativos de la región. Este grupo puede ser liderado por la Agencia de Desarrollo Local ADEL Metropolitana.

***Inversión Extranjera.*** Este grupo se encargará del diseño y seguimiento de una estrategia regional para la atracción de inversiones nacionales e internacionales, con lo cual se contribuiría a la dinamización de los clusters y sectores productivos locales, y a la generación de empleo y riqueza para los habitantes del departamento. El objetivo del grupo deberá ser coordinar las acciones requeridas para facilitar el establecimiento de inversionistas nacionales e internacionales, a través de una mayor agilidad en los procedimientos de instalación y expansión, así como lo relacionado con la facilitación y racionalización de los trámites y procedimientos requeridos.

Finalmente, a la Secretaría Técnica se integrará el **Area de desarrollo de Clusters** en la región, la cual se describe mas adelante en este capítulo, y debe convocar a los principales interlocutores, observando y trabajando sobre las problemáticas y oportunidades en el entorno de negocios.

### **Institución**

La Secretaría Técnica será una entidad sin ánimo de lucro, localizada en una de las instituciones ya existentes en la región, optimizando esfuerzos y recursos. En este sentido, se propone que la Secretaría se ubique en la **Fundación Futura**, cuyo único miembro es la Cámara de Comercio de Bucaramanga, organismo que promueve la consultoría gerencial en la región en temas de calidad, estudios de mercado y proyectos de expansión. La Fundación Futura nació a partir del Estudio Monitor realizado en la región con el fin de promover el movimiento de la calidad y ha ejecutado proyectos cofinanciados por el BID, Fomipyme, USAID, SENA, Proexport y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Finalmente, debe hacerse una labor de monitoreo a nivel regional, identificando el actual inventario institucional del departamento con el fin de que la nueva estructura entre a *racionalizar y organizar* esfuerzos dentro del propósito colectivo de mejorar la competitividad del departamento.

### **Financiamiento**

El sector privado del departamento asumirá la financiación de la Secretaría. Como estrategias de sostenibilidad de la estructura en cuanto al tema de financiación se deben explorar diferentes alternativas, fijas y variables de acuerdo con el tamaño de las empresas. La definición del esquema financiero aplicable para el financiamiento de la iniciativa estará a cargo del Comité Gestor de la Iniciativa<sup>5</sup> integrado por líderes del departamento. Se recomienda además buscar recursos complementarios provenientes de otras fuentes para darle sostenibilidad al funcionamiento de la secretaría técnica.

### **Consejo Regional**

Dentro de la estructura básica para el desarrollo de la iniciativa de competitividad para el departamento, se propone la creación de la Comisión Regional de Competitividad, la cual se presentará como la instancia recomendada por el Decreto 2828 de 2006. El Consejo se conformará a partir de la participación de los principales actores sociales de la región, es decir habrá representatividad, entre otros, del Gobierno Nacional, del Gobierno Local, de los gremios productivos, los empresarios, y la academia.

### **Articulación con la Agenda Interna y Sistema Nacional de Competitividad.**

Se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones y principios generales acerca de la relación de la nueva iniciativa con la Agenda Interna y con el Sistema Nacional de Competitividad.

- La Iniciativa debe trascender gobiernos nacionales y regionales pero debe interactuar y aprovechar los esfuerzos nacionales del momento (Agenda Interna, Visión Colombia 2019, Sistema Nacional de Competitividad).
- Los empresarios son el hilo conductor de la iniciativa a través del tiempo. El liderazgo empresarial es fundamental para garantizar la continuidad y consistencia de la iniciativa
- Los empresarios deben insistir y velar porque las prioridades de competitividad se incluyan en los planes y presupuestos estatales.
- Debe difundirse la Iniciativa de Competitividad permanentemente en juntas directivas de entidades públicas e instancias de concertación público - privado.

---

<sup>5</sup> Se conformó un grupo líder encargado de trabajar y profundizar la iniciativa tanto en su estructura como en su financiamiento. Este grupo líder está conformado, entre otros por: Martha Pinto de de Hart, Rafael Ardila Duarte, Adolfo Botero, Carlos Alberto Gómez, Olga Patricia Vesga, Carlos Chaverra, Gamaliel Vesga, Jaime Chávez, Sergio Muñoz, Jorge Humberto Galvis y Alfredo Acevedo.

- El departamento de Santander debe discutir acerca de la operatividad y efectividad de las instancias de concertación y planeación regional, y utilizar esta nueva iniciativa para racionalizar la oferta institucional de competitividad en el departamento (CARCE, Consejo Mipyme, Consejo C y T)
- En relación con la Agenda Interna se considera que es un ejercicio en proceso, y que debe constituir un insumo importante para la iniciativa y para el desarrollo de clusters.

En relación con el Sistema Nacional de Competitividad se recomienda que la nueva iniciativa de competitividad se proponga como la Comisión Regional que sugiere el Sistema Nacional de Competitividad creado recientemente por el gobierno. Esto permitirá articular esta iniciativa de competitividad con el recientemente creado Sistema Nacional de Competitividad y su Comisión Nacional de Competitividad, a su vez que con el recientemente creado Consejo Privado de Competitividad en el nivel central.

## Estrategia Regional

A continuación se enuncian las principales fortalezas y debilidades identificadas por los empresarios utilizando el Diamante de Santander.

### Fortalezas

- La **ubicación geográfica** en el centro del país lo cual facilita la comunicación con otras regiones.
- Disponibilidad de **profesionales** en la región atribuida principalmente por la presencia importante de Universidades.
- Dinámica potencial de **investigación y desarrollo** al interior de las universidades con la creación de centros de investigación.
- El desarrollo de las **telecomunicaciones** en la región.
- Disponibilidad de **productos agrícolas**.
- El **sector petrolero** como jalonador de la economía regional y a la vez como consumidor exigente de bienes y servicios.
- **Consumo per cápita** en ascenso.
- Clase media predominante. Oportunidad de **movilidad social**.
- **Talento humano** local con buen desempeño fuera de la región.
- La promoción de **turismo** como paisaje poco común y el desarrollo de deportes extremos. Para el turismo las condiciones topográficas son un atractivo.
- **Oferta institucional** importante por articular.
- **Calidad de vida de la región:** Es una de las principales fortalezas y se atribuye en gran parte al Área Metropolitana de Bucaramanga dada la sensación de comodidad que ofrece la ciudad por su tamaño, buena cobertura y calidad de servicios públicos y su agradable clima.
- **Trámites ágiles** para la creación de empresas.
- **Voluntad** de los diferentes actores para trabajar por el desarrollo de la región.

### Debilidades

- Poca disponibilidad de **profesionales altamente calificados y especializados**.
- Falta de una **oferta de educación técnica** y fuga del talento humano de la ciudad ante los bajos salarios.
- Temor al **riesgo** de inversión.
- Deficiencias de la **infraestructura** aérea, vial, fluvial y férrea del departamento
- Escaso **bilingüismo**.
- Estigma de **individualismo y egoísmo**.
- El talento humano no ha desarrollado **habilidades de negociación**.
- Insuficiente **cobertura de servicios públicos** en el departamento.
- Escasez de **capital de riesgo** debido a la cultura de inversión.
- Difícil acceso a crédito por parte de las Mipymes.
- Poca generación de **valor agregado** en los productos de la región.
- **Consumidor exigente** solo en algunos sectores, principalmente de productos suntuarios no producidos en la región.
- La poca **internacionalización** de la economía influye en la poca sofisticación de los consumidores.
- Falta de **credibilidad** en nuevos productos elaborados en la región. .
- **Desarticulación** entre el sector productivo y la universidad, lo que impide generar procesos de innovación y desarrollo tecnológico.
- **Rivalidad institucional**. Se percibe en general una disputa constante entre las instituciones de la región principalmente por la falta de recursos y por la poca claridad y definición de roles, falta cooperación entre ellas y existe un alto interés de protagonismo.
- **Falta promoción** y difusión de las instituciones y sus mecanismos de apoyo para el sector productivo de la región.
- Falta de colaboración y poco **intercambio de información** entre las empresas, hace que los clusters sean poco desarrollados.
- Bajo **control de insumos** para algunos de los clusters importantes de la región (Ej: Avícola, calzado, confecciones).
- Políticas e **impuestos** diferentes e inestables en la región.
- Carencia de una estrategia para **promocionar la región**.
- El **contrabando** como competencia desleal.
- La **corrupción**, principalmente en el sector público.
- Falta de políticas públicas de **largo plazo**.
- Estrategia competitiva de las empresas basada en **bajos precios** más no en calidad.
- Poca **participación y representación** en el Gobierno Nacional.
- Falta de aplicación de políticas y **regulación ambiental**.
- Cultura empresarial caracterizada por una **visión centrada en lo local** que no busca asesoría ni referencia fuera de la región, salvo casos aislados. Contribuye a esto el **regionalismo** como factor negativo que hace que existan estructuras administrativas cerradas y discriminatorias.
- No se valora la **información** como herramienta de competitividad. No se generan suficientes indicadores a nivel regional ni empresarial lo cual hace difícil monitorear avances y definir estrategias a partir de datos confiables comparados con otras regiones.

## **Valor único que Santander puede ofrecer como lugar para hacer negocios dentro de Colombia/Latinoamérica.**

En un mundo donde la tendencia global es hacia la relocalización de las cadenas de valor y en donde las regiones están compitiendo cada vez mas por talento, recursos, y conocimiento para ofrecer ambientes de negocios competitivos, es necesario buscar, como parte de la definición de la propuesta de valor regional, activos diferenciadores. La definición de la proposición de valor única que debe ofrecer Santander para las empresas localizadas o por localizarse en la región es un ejercicio continuo que debe emprender la nueva iniciativa de competitividad departamental. Como punto de partida, para consideración de la nueva iniciativa, se identificaron algunas propuestas de activos diferenciadores a través del proceso del ejercicio de reflexión estratégica regional.

- Una región caracterizada por una disponibilidad de talento humano altamente calificado. No solo bilingüe sino además especializado en atender la demanda de diferentes sectores productivos. Esta dimensión debe ser complementada con la imagen de laboriosidad, compromiso y entusiasmo de la que goza la gente Santandereana.
- Santander debe caracterizarse por tener un capital humano competente en ingenierías y tecnologías, que lo constituya en referente nacional e internacional, caracterizado por el bilingüismo, con visión global y conciencia de desarrollo local.
- Santander debe caracterizarse por ofrecer el ambiente de negocios más propicio para promover la empresariedad, la generación de conocimiento, innovación y desarrollo tecnológico, fundamentado en la confianza interinstitucional de academia, empresas, gremios y gobierno.
- Una región que sobresale en Colombia por su calidad de vida, con excelentes atractivos naturales, históricos y culturales.. Una región que garantice el bienestar social, la paz, la seguridad y el sentido ético en los negocios y en la comunidad. El Área Metropolitana de Bucaramanga debe ser reconocida a nivel nacional por la calidad y cobertura de servicios públicos, clima agradable, escenarios urbanísticos confortables, y la facilidad de movilización.
- Santander debe ser el Centro de Logística Nacional por su ubicación geográfica estratégica que puede servir de articuladora de varias regiones del país y de éste con Venezuela.
- Una región caracterizada por su infraestructura y su vocación en Tecnologías de Información y Telecomunicaciones (TICs) aprovechando principalmente los adelantos obtenidos en este tema en la región.
- Una región caracterizada por ser un polo de conocimiento, desarrollo científico y tecnológico que ofrezca una infraestructura científica y tecnológica que atraiga y fomente la localización de nuevos negocios, que soporte el trabajo de la industria local, y que además permita exportar servicios.
- Santander debe constituirse en el centro de integración económico y empresarial de Colombia y Venezuela, uniendo al centro, al occidente, al nororiente y a la costa norte del país.

Estas propuestas alternativas deben servir para la identificación de la estrategia regional donde claramente queden claros y explícitos los sacrificios adoptados en el desarrollo del departamento.

### **Áreas de Acción Estratégicas**

Con el propósito de mejorar las condiciones del ambiente de negocios que ofrece Santander frente al mundo, se sugiere trabajar en áreas estratégicas que impacten el desarrollo competitivo del departamento. Una primera área de trabajo debe orientarse al fortalecimiento de la capacidad de innovación tanto a nivel empresarial como en la articulación institucional del sistema de innovación regional. Otra área transversal es el trabajo con el sector educativo, particularmente las universidades de la región, para mejorar la oferta de programas de educación superior, haciendo especial énfasis en los programas de postgrado. Así mismo, debe lanzarse una estrategia regional agresiva para elevar las competencias en idiomas en todos los profesionales, buscando posicionarse como un ambiente de negocios bilingüe. Una tercera área de trabajo es con el sector empresarial para buscar hacer más sofisticadas las estrategias de las empresas, en particular, apoyando los procesos de internacionalización en la región en el contexto global. Como cuarta área se plantea la búsqueda de la eficiencia y cobertura del sistema financiero, lo cual permitirá potencializar el desarrollo del sector productivo y el apoyo al emprendimiento empresarial a través de la disponibilidad de capital de riesgo. Por último, el sector público debe lograr una mayor eficiencia y convertirse en un facilitador del desarrollo del sector privado. Debe además mejorar sus estándares de calidad en todo lo relacionado con los esquemas de compras públicas y procesos de contratación.

La nueva iniciativa de competitividad debe explorar además las siguientes áreas de acción para profundizar la competitividad departamental:

- Aprovechar la ubicación del departamento en el centro del país y la cercanía con Venezuela mejorando la infraestructura vial.
- Aumentar el capital de riesgo.
- Promover el trabajo conjunto entre las universidades y empresas de tal manera que se soporte, fortalezca e incentive el desarrollo de industrias de bienes y servicios y que permita incrementar el nivel de innovación del sector productivo.
- Agregar valor a la producción regional y enfocarla hacia nichos de mercados especializados.
- Fortalecer las estructuras de comercialización, logística y conectividad con miras al mercado internacional.
- Trabajar en la disminución de la corrupción y el contrabando.
- Diseñar y ejecutar un programa de cultura ciudadana.
- Disminuir los trámites en los distintos procesos de relación empresa-sector público.

### **Visión de desarrollo de cluster para el departamento.**

Se recomienda que Santander adopte una visión de desarrollo de clusters, entendiendo los clusters como agrupaciones de empresas pertenecientes a sectores relacionados, que comparten un espacio geográfico común y desarrollan relaciones de colaboración y

competencia entre sí. En el departamento existe un número importante de aglomeraciones de empresas que han surgido espontáneamente, que vienen trabajando, en su gran mayoría, de manera desarticulada y con una baja interacción entre los actores. La mayoría de estos clusters presentan estados incipientes de desarrollo. Dentro de estos clusters se encuentran los siguientes sectores: Avícola; Confección; Cuero y Calzado; Palma; Salud; Metalmecánica; Dulces Procesados; Bocado; Joyería; Artes Gráficas; Software; Turismo; Tabaco; Muebles y Madera; Cacao; Caucho; Hortofrutícola-Agroindustria; Educación; Petrolero, y Logístico.

Se propone entonces incentivar iniciativas de desarrollo de clusters en el departamento en aquellos clusters donde exista la voluntad de adelantar un trabajo colectivo de reflexión estratégica y acción colaborativa.

Las Iniciativas de Desarrollo de Clusters involucran una asociación entre las firmas del cluster, las autoridades gubernamentales, la comunidad científica y demás actores regionales. Una iniciativa de desarrollo de cluster comprende una visión compartida por todos los actores del cluster y una clara identificación de compromisos claros y responsables con su respectivo desarrollo. Estas iniciativas se han convertido en una nueva herramienta de política en los países en transición y en vía de desarrollo.

El análisis de las experiencias internacionales ha derivado los siguientes principios de Iniciativas de Clusters:

- ❑ Empresas individuales no pueden lograr ser competitivas y mantenerse competitivas a lo largo del tiempo por sí solas en un mercado global:
- ❑ La proximidad geográfica es importante, especialmente en una economía que es cada vez más global. Las iniciativas para la competitividad deben concentrarse en construir conexiones y relaciones entre empresas e instituciones que han actuado tradicionalmente en forma aislada.
- ❑ Construir estas conexiones demanda cambios fundamentales en el pensamiento y comportamiento, y que claramente no son fáciles de alcanzar.
- ❑ Un proceso de planeación estratégica participativo es el punto de partida

Según las experiencias internacionales, los procesos de las iniciativas de cluster del departamento de Santander deben enmarcarse en las siguientes dimensiones:

1. *Dirección de la IC y Financiamiento.* Mientras que la dirección de las iniciativas puede ser ejercida por organismos del gobierno o por las empresas, la mayoría de ellas deben tener acceso a recursos organizacionales, incluyendo un facilitador, y una oficina. Las iniciativas deben tener representantes de los diferentes actores del cluster. El nivel de recursos variara dependiendo de la iniciativa y a través del tiempo; algunas iniciativas crecen a través del incremento de las membresías, otras tendrán apoyo gubernamental, etc.

2. *Delimitación y Membresía.* Define quién puede ser miembro de la iniciativa; esta dimensión está relacionada con el área geográfica y con la posición en la cadena de valor (competidor, proveedor, cliente). Es importante que el cluster tenga una definición lo suficientemente amplia que involucre a todos los actores relevantes para la competitividad de la industria, pero al mismo tiempo, lo suficientemente estrecha para que se puedan articular esfuerzos y lograr resultados concretos.

3. *Planeación.* Las iniciativas pueden surgir a través de diferentes vías. Suele suceder que una persona que tiene conocimiento del cluster tome el liderazgo. Si la iniciativa viene del gobierno, usualmente forma parte de un proceso que cuenta con la participación de organizaciones nacionales, regionales y locales. También puede ocurrir que el liderazgo sea ejercido por las empresas en la creación de la iniciativa. Sin embargo, se recomienda, que en la medida de lo posible, estas iniciativas sean lideradas por el sector empresarial y cuenten con el apoyo del sector público.

4. *Marco Conceptual y Consenso.* Las iniciativas pueden construir su propio marco conceptual o utilizar consultorías para definirlo. Es clave que para poder avanzar en identificar los obstáculos y fortalezas del cluster, exista un lenguaje común definido por un marco conceptual compartido. Esta construcción de consenso en la etapa inicial implica un esfuerzo importante.

5. *Momentum.* La construcción de momentum es importante para mantener motivados a todos los actores y miembros de la iniciativa y para sobrevivir a cambios gubernamentales. Generalmente, se trata de buscar ganancias tempranas sin descuidar los objetivos de largo plazo del cluster y de hacerle seguimiento a la evolución de la competitividad del cluster y establecer la causalidad con la intervención en el mismo.

#### **Recuadro**

##### **Beneficios identificados de una visión de desarrollo de clusters para Santander.**

Adoptar una visión de desarrollo basada en clusters genera beneficios para todos los grupos de interés relacionados con el desarrollo regional. A continuación se presentan algunos beneficios identificados para cada uno de los grupos de interés involucrados.

##### **Gobierno Regional**

La orientación de clusters mejora la efectividad de las políticas públicas básicamente en lo relacionado con la fuerza laboral, la infraestructura física y el apoyo al fortalecimiento de las capacidades de las empresas.

Adicionalmente, esta orientación permite unificar políticas en torno a la atracción de Inversión Extranjera Directa - IED – y a la creación de incentivos fiscales, como por ejemplo la implementación de zonas francas.

Finalmente, significa un beneficio en términos de fortalecimiento de las finanzas públicas, a partir de incremento de los aportes tributarios por parte del sector privado.

##### **Gobierno Nacional**

Una visión de desarrollo basada en clusters facilita la formulación de una política unificada que integre temas como la Política Nacional de Innovación y Desarrollo Productivo, Cadenas Productivas, Ley 905 de 2004 (Ley Mipyme), Fomipyme, Ley 344/96 contribución del SENA a la innovación, competitividad y desarrollo productivo, Visión 2019 y la Agenda Interna.

Así mismo, facilita a los empresarios y al Gobierno Nacional la creación de una visión común sobre la competitividad, partiendo de un lenguaje común, para reorientar las políticas sobre fomento a la innovación y apoyos especializados para clusters.

##### **Instituciones de Apoyo**

Con base en el jalonamiento propiciado por las empresas pertenecientes a los clusters, las instituciones de apoyo se fortalecen financiera y operativamente, convirtiéndose en instituciones autosostenibles.

Se recomienda la implementación de un sistema de monitoreo, basado en indicadores de gestión, para realizar un seguimiento permanente a las instituciones para mejorar la percepción de su imagen y se hacer más eficiente el manejo de los recursos.

### **Comunidad Empresarial**

Bajo la visión de desarrollo de clusters se unifican los requerimientos de información para monitorear el desarrollo empresarial dado que todos los sectores económicos de la región se enmarcan bajo un mismo modelo conceptual. Así mismo, los empresarios adquieren mayor conciencia de los diferentes elementos que a nivel local, regional y nacional impactan su desarrollo.

Finalmente, se propicia un ambiente más adecuado para generar sinergias entre distintos clusters, fomentando el trabajo colaborativo entre empresas de diferentes sectores

### **Academia**

Con una visión unificada de desarrollo de cluster, hay un acercamiento más eficiente entre la academia y el sector empresarial lo cual permite el aprovechamiento de la infraestructura de laboratorios con que cuentan las universidades, el diseño de una oferta académica acorde a las necesidades reales de cada cluster en la región, y el desarrollo pertinente de mecanismos de apoyo a los sectores productivos en etapas de emprendimiento, fortalecimiento e internacionalización. Así mismo se dinamiza la generación de alianzas y redes interinstitucionales a nivel local, regional y nacional.

### **Sistema Financiero**

Un sector empresarial fortalecido, a partir de la implementación de una visión de desarrollo de cluster, dinamiza al sector financiero, lo hace más eficiente y lo orienta para el desarrollo productos y servicios de acuerdo con las características y necesidades particulares de cada cluster.

### **Sociedad**

La sociedad asume el papel de veedora sobre las instituciones del Estado que generan programas y proyectos de apoyo dirigidos hacia los cluster regionales. Así mismo, los jóvenes emprendedores encuentran un entorno que los estimula a formular sus propios proyectos productivos, logrando así una sociedad con oportunidades, calidad de vida y progreso.

## **Implementación de la Visión de Desarrollo de Clusters**

Se recomienda que para la implementación de esta visión de desarrollo de clusters se lleven a cabo foros como herramienta para la generación de espacios de encuentro en donde se logren alcanzar acuerdos de voluntades entre los diferentes actores de los clusters. Estos foros deben girar en torno a un mismo marco conceptual con el fin de que todos los involucrados entiendan y hablen el mismo lenguaje. Estos foros deben ser liderados activamente por los empresarios del cluster que conforman una masa crítica y los cuales aportan su compromiso.

Para que los foros se desarrollen en forma adecuada y cumplan su objetivo de generar espacios de discusión y estrategias para el desarrollo de los clusters se recomienda las siguientes acciones:

### *1. Identificación de actores de los clusters.*

Los actores de los clusters deben estar representados por personas con amplio conocimiento del sector, con información actualizada acerca de los proyectos en curso que se ejecutan, con conocimiento de las necesidades del sector empresarial y con facilidad para establecer vínculos entre los diferentes eslabones de la cadena de valor. Los líderes deben surgir del interior de los mismos sectores y deben asumir el compromiso de ejercer el liderazgo en el desarrollo del cluster por encima de sus propios intereses o de los de un grupo particular. Se recomienda que sean empresarios o expertos vinculados a las entidades más representativas de cada uno de los sectores. Deben liderar la búsqueda de una visión de desarrollo de cluster y conocer el marco conceptual sobre el cual se sustenta esta nueva visión.

### *2. Formación para los líderes de los clusters.*

Los líderes institucionales deben recibir formación permanente en temas relacionados con iniciativas de clusters, prospectiva tecnológica, competitividad y estrategia, y responsabilidad social. Los líderes deben asumir el compromiso de difundir y transferir este marco conceptual hacia otros actores del sector contribuyendo a generar un lenguaje común.

### *3. Identificación de Oportunidades.*

Los foros deben constituirse en espacios de identificación de oportunidades para mejorar la competitividad de los clusters. Debe propenderse por solucionar las diferencias que puedan surgir entre instituciones o empresas en otros espacios diferentes al foro, con el fin de que los temas centrales que se manejen atiendan los intereses colectivos de todos los actores del cluster.

### *4. Sensibilización para los actores del Gobierno.*

Los altos niveles de los gobiernos departamentales y municipales y los órganos de representación ciudadana deben ser sensibilizados al inicio del proceso con el fin de que entiendan y compartan la visión de desarrollo y el lenguaje que propone el sector privado de la región.

### *5. Convocatoria a las entidades participantes de cada cluster.*

Deben invitarse a ser parte de los clusters a entidades que trabajen en temas relacionados con el cluster particular, como universidades, centros de investigación, instituciones financieras, entidades públicas, el SENA y otras entidades de apoyo transversal, como las Cámaras de Comercio, DIAN, Agencias de Desarrollo Económico Local, CPC, Incubadoras, Centros de Emprendimiento, etc.

Los foros deben servir para realizar un ejercicio de Planeación Estratégica como punto de partida una vez se tiene el lenguaje común, definiendo claramente las acciones y los responsables de su ejecución que permita aumentar la competitividad del cluster. En estos foros además debe hacerse seguimiento al estado de avance de la estrategia de desarrollo del cluster sustentada con información actualizada, analizando comportamientos y tendencias

sectoriales, a fin de ajustar los planes de acción colectivos y comprometer recursos para su implementación.

#### *6. Calidad en los resultados esperados de los foros.*

Los foros deben permitir la identificación de los proyectos y actividades a desarrollar en cada uno de los niveles del cluster. Se deben realizar y socializar resultados de ejercicios de prospectiva para la región y para los clusters. Igualmente, se recomienda que en los foros se realice la exposición y análisis de casos exitosos de clusters en otras regiones, identificando factores claves que pueden ser adoptados, elementos nuevos que puedan incorporarse a las políticas públicas de apoyo a clusters, y nuevas orientaciones para las actividades emprendidas por las instituciones de apoyo y el sector privado.

#### *7. Iniciación del ejercicio de hacer realidad lo acordado.*

Son muchas las formas institucionales que pueden adoptar las iniciativas de desarrollo de clusters. Muy probablemente, del acuerdo entre los actores del cluster surgirá una figura que liderará la implementación de la estrategia de competitividad y una institución de colaboración responsable de articular los esfuerzos.

#### *8. Socialización de la visión de desarrollo de cluster.*

Un factor de éxito identificado es que el esfuerzo de implementación de la estrategia regional de desarrollo de cluster debe estar acompañado de un proceso de difusión y socialización en todos los niveles. Particularmente, se recomienda hacer una labor de sensibilización y capacitación básica a todos los actores relacionados con el cluster, en particular a los medios de comunicación que permitan mostrar la evolución en la competitividad del cluster.

#### *9. Financiamiento.*

Se recomienda que para el financiamiento de la visión de desarrollo de clusters se exploren diferentes fuentes tales como cooperación internacional, recursos privados, aporte de las empresas de servicios públicos de la región, aporte de cajas de compensación, etc.

#### *10. Sistema de Información*

Se debe trabajar en la estructuración de un sistema de información regional que apoye al observatorio de competitividad de los clusters, basado en indicadores de competitividad, que permita generar una línea de base y monitorear el estado de avance de la competitividad de la región y los diferentes clusters.

### **Reflexiones Finales**

El diagnóstico presentado en este estudio compuesto por el análisis del ambiente de negocios del departamento y la revisión de las iniciativas de competitividad adelantadas en el pasado, permite concluir que no existe una estrategia clara de desarrollo departamental que permita tener una visión compartida de los diferentes actores regionales sobre la propuesta de valor

que la región santandereana debe ofrecer a las empresas. Esta estrategia es fundamental si se tiene en cuenta que son las empresas los únicos actores que generan valor, y que los demás actores, como el gobierno y la academia, tienen la responsabilidad de fortalecer este proceso.

El diagnóstico muestra simultáneamente que Santander puede llegar a ser la *Estrella Colombiana*. El departamento ha logrado hasta ahora tener uno de los más altos niveles de calidad de vida en Colombia apoyado por el desarrollo de unas industrias locales y el dinámico mercado doméstico. Sin embargo, este sendero de desarrollo tiene su límite. El departamento debe ahora explorar otras fuentes de crecimiento, como el mercado externo, insertándose de forma agresiva a los mercados globales.

Los principales retos hacia el futuro en materia de iniciativas de competitividad en la región, deben conjugar elementos de socialización de resultados, un cambio en la actitud empresarial, visión de largo plazo e institucionalidad para la competitividad. Sobre esta visión de futuro, Santander debe trabajar sobre la base de cinco pilares a partir de los cuales se sustente el desarrollo del departamento. En primer lugar la región debe lanzar una nueva iniciativa de competitividad, que retome a manera de insumos los elementos exitosos de ejercicios previos, pero a diferencia de ellos se sustente sobre una sólida y verdadera alianza institucional entre los diferentes sectores de la sociedad, entre los que se encuentran el sector público, privado, y la academia. Se recomienda además que el sector privado sea el que lidere la iniciativa para buscar su sostenibilidad en el tiempo.

En segundo lugar, debe trabajarse decididamente en el diseño e implementación de una estrategia regional agresiva para aumentar el grado de inserción internacional del departamento. Buscar dinamizar el sector exportador del departamento y atraer inversión extranjera lucen como la mejor alternativa de motor económico para el departamento que mejore los niveles de prosperidad de la población santandereana.

Como tercer pilar se sugiere trabajar en la propuesta de valor de Santander, lo cual implica integrar a todos los actores de la región, para que a través del logro de consensos se identifiquen atributos o características que claramente diferencien al entorno de negocios y sobre el cual se sustente la estrategia de desarrollo e internacionalización de Santander.

En cuarto lugar, a partir de los clusters identificados, se debe trabajar en la estructuración de programas alrededor de iniciativas de clusters para el departamento, en donde el sector privado debe asumir un papel protagónico. Estas iniciativas permitirán alcanzar mejorías sustanciales en el ambiente de negocios general de la región.

Como quinto, y último pilar, debe desarrollarse una activa campaña de promoción o mercadeo regional, en donde todos los actores comprometan sus esfuerzos, y se busque dar a conocer la propuesta de valor del departamento al interior y afuera de Colombia

## Referencias Bibliográficas

- Las Regiones Colombianas frente a los Objetivos del Milenio. Sistema de las Naciones Unidas y Cepal, Programa Nacional de Desarrollo Humano, Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, en alianza con la Federación Colombiana de Municipios y la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), 2004.
- “Building the Microeconomic Foundations of Competitiveness”, in: The Global Competitiveness Report 2003-04, World Economic Forum (2003).
- Departamento Nacional de Planeación, “2019 Visión Colombia II Centenario”- Propuesta para discusión, Resumen Ejecutivo. Agosto, 2005.
- FMI-World Economic Outlook Database – Septiembre 2005  
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/02/data/index.htm>
- Ketels, C. y O. Sölvell (2005) “An Assessment of Competitiveness in the Baltic Sea Region”, VINNOVA and Baltic Development Forum.
- Laborsta – Base de Datos de la Organización Internacional del Trabajo  
<http://laborsta.ilo.org/>
- Monitor Company, “Creating the Competitive Advantage of Colombia: Patterns of Competitiveness and Sector Analyses”. Resumen del Informe Final presentado por Monitor Company, Diciembre, 1993
- OMC- Estadísticas del Comercio Internacional – 2004.  
[http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/its2004\\_s/its04\\_toc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2004_s/its04_toc_s.htm)
- Porter, M (1990) “The Competitive Advantage of Nations”, The Free Press.
- “Colombia: Recent Economic Developments in Infrastructure (REDI)”, Vol. 2: Main Report. Septiembre de 2004, Banco Mundial.
- “Reporte de Competitividad Global” (2005-06), Foro Económico Mundial.
- Sachs, J y F. Larraín (2003) “Macroeconomía en la Economía Global”, Prentice Hall, 2003.
- Velasco, M., “Políticas de Productividad y Competitividad 1998-2002”, Mimeo.

## **ANEXO 1**

### **MARCO CONCEPTUAL**

## **La Competitividad**

El término competitividad es ampliamente utilizado en el mundo actual. Está relacionado tanto con empresas como con industrias y países por lo cual su significado abarca diversos aspectos. ¿Qué es la competitividad? ¿Para qué sirve ser competitivo? ¿Cómo se mide la competitividad? Estas, entre otras, son algunas de las preguntas que este capítulo pretende desarrollar con el fin de establecer un marco teórico que permita comprender el análisis que más adelante se lleva a cabo en este proyecto.

De acuerdo con la teoría elaborada por el Profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, la competitividad puede examinarse desde la perspectiva de una empresa, un sector o una región. La competitividad de una firma, una industria, una ciudad o un país “está determinada por la productividad con que ésta utiliza sus recursos (naturales, humanos y de capital).” Esta productividad, a su vez, depende tanto del valor de los productos y servicios como de la eficiencia con la cual estos son producidos. Cabe destacar aquí que, en cada uno de estos planos, el concepto de competitividad incluye más variables y componentes y que son explicados más adelante.

Y es que en este nivel (el de la firma), la competitividad está atada, entre otros factores, a la estrategia corporativa. Ya sea una estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, la idea es crear una posición única y defendible en un sector industrial. Como herramienta, la utilización del análisis de la cadena de valor permite una aproximación a la creación de valor en el sistema productivo de las compañías. Se establece qué actividades generan valor y cuáles son de soporte y se busca la mayor coordinación de estas actividades, en conjunto, con el fin de lograr ventajas competitivas para la empresa.

El sistema de valor y la estrategia son internos a cada compañía, sin embargo, son afectadas, y deben moldearse en la medida en que se ven afectadas por fuerzas externas. Estas fuerzas, estudiadas por Michael Porter, se explican a continuación.

## **Competitividad de una Región**

Tradicionalmente, la competitividad de una región/cluster se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una región. En consecuencia, también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, introdujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y, de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas. Surgieron así nuevas explicaciones acerca de la competitividad.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción. Las empresas deben mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnologías de proceso propias, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo" (Porter, 1990)

Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre nuevas bases que generen ventajas competitivas, Porter introdujo conceptos interesantes.

Su teoría respaldada por los innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una región moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda: Empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Las características del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una región tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerequisite para lograr ventajas competitivas en una industria.

## **Condición de Factores**

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido modificado por Porter. Primero, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores pueden separarse en generales versus especializados y en básicos versus avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados-infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta-, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

El desarrollo de factores básicos no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores avanzados, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles- y, por tanto, para elevar la competitividad nacional-, los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

Finalmente, Porter presenta el argumento que muy pocos factores se heredan. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas, como en el caso de México.

## **Condiciones de la demanda**

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos: i) naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación); ii) tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno, iii) mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

## **Instituciones relacionadas y de apoyo.**

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas ; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster . Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

## **Competencia o rivalidad interna.**

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellas regiones donde estos patrones no existen.

## **El Diamante**

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

## **Gobierno**

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de una región. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura de libre mercado con una política de "laissez faire". Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e

instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables -individualmente más no en conjunto-, pero que fomentaría la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que se localizan empresas ineficientes.

El papel del gobierno ha sido mal interpretado con cierta frecuencia. Cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. Por lo tanto, según Porter, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas direccionadas, los gobiernos deberán enfocarse a moldear los atributos de la economía de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

## **Fenómenos fortuitos**

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

## **Etapas del desarrollo competitivo**

Mediante la aplicación de este marco conceptual, Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las regiones, a saber:

*Los Factores (dotación) como impulsores de la Economía:*

En esta etapa, las industrias obtienen sus ventajas principalmente de la disposición de factores básicos de la producción (mano de obra no calificada, recursos naturales, clima), o bien de la competencia vía precios y la venta de productos primarios o materias primas. Este tipo de economía proporciona una base pobre para un crecimiento sostenible de la productividad. Pocas regiones rebasan esta etapa.

### *La inversión como impulsora de la Economía:*

La región obtiene sus ventajas de la inversión agresiva en una escala eficiente, de instalaciones y en tecnología extranjera. La región compite en productos estandarizados y sensibles al precio. En esta etapa, las empresas ya han desarrollado la habilidad de adaptar y mejorar la tecnología extranjera y vender, así, sus propios productos en mercados externos. Estas naciones tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso.

### *La innovación como impulsora de la Economía*

En esta etapa todos los atributos del diamante interactúan y se apoyan mutuamente. En esto reside su mayor fortaleza. Las empresas que forman la industria y las empresas colaterales, no solamente copian y mejoran otras tecnologías, sino que, fundamentalmente, también son capaces de innovar en productos y procesos y crear tecnologías y procesos propios.

### *La Riqueza como impulsora de la tecnología*

Esta es una etapa declinante. Su fuerza motriz es la conservación de la riqueza en favor del status quo. Los niveles de inversión, la innovación y el cambio tecnológico no constituyen prioridades de la marcha de la economía. El rango de industrias en las que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha significativamente. Las fusiones y adquisiciones florecen y proliferan. Las empresas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado, y si esta tendencia no cesa, puede llevar a la economía al inicio de ciclo.

Finalmente, Porter encuentra que el papel del gobierno es similar al de un entrenador: el gobierno puede aumentar o disminuir la ventaja competitiva, pero no puede competir él mismo con el comercio internacional. Su papel es el de forzar a cada jugador (empresa) a obtener un mejor desempeño, estableciendo estándares elevados e insistiendo en un nivel de competencia igualmente alto, lo cual redundará en sinergias a lo largo de las cadenas productivas y de valor. Además debe establecer un ambiente o entorno favorable con reglas del juego claras y sostenibles que faciliten la labor de la empresa de manera que las empresas, a su vez, se dedique a generar estrategias, incorporar tecnologías para la innovación constante, mantener un conocimiento sofisticado sobre su producto y/o sector y los demás elementos que le permitan generar valor agregado y por tanto competitividad.

## **ANEXO 2**

### **ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS CLUSTERS DE CONFECCIONES Y CALZADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA**

## INTRODUCCIÓN

En este anexo se analizan los principales clusters del Área Metropolitana de Bucaramanga<sup>1</sup>: calzado y confecciones, con el ánimo de profundizar en las características que ofrece el ambiente de negocios regional.

Para evaluar las fortalezas y debilidades competitivas se comparó cada cluster con uno reconocido y posicionado a nivel mundial. Para el cluster de las confecciones se escogió el cluster de las confecciones en Centroamérica y para el cluster del calzado se escogió el cluster del Valle de Sinos en Brasil.

Las fuentes de información para el presente análisis fueron entrevistas a profundidad con los empresarios pertenecientes al cluster<sup>2</sup> del AMB, la Encuesta de Estrategia Empresarial y Ambiente de Negocios –ERSEAN–, y la revisión de fuentes secundarias relevantes para cada uno los clusters.

---

<sup>1</sup> Por número de empresas matriculadas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga

<sup>2</sup> Realizadas en Julio de 2006 por el equipo consultor del Centro de Estrategia y Competitividad con la facilitación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

## **ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLUSTER DE CONFECCIONES DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA FRENTE AL CLUSTER DE CONFECCIONES EN CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA.**

A continuación se realiza un análisis comparativo de la competitividad del cluster de las confecciones del AMB con respecto al cluster de confecciones ubicado en Centroamérica y República Dominicana considerado el cuarto productor mundial después de China, Hong Kong y México<sup>3</sup>.

Las confecciones ocupan un lugar muy importante en la tradición industrial y exportadora santandereana. Durante el periodo 1999-2002 éstas fueron el principal renglón de exportaciones de la región y su principal destino fue Estados Unidos. Aunque son importantes a nivel regional, estas no son significativas a nivel nacional. Las exportaciones del departamento totalizaron el 3.5% de las exportaciones colombianas de prendas de vestir en el 2005.<sup>4</sup>

La delimitación geográfica del cluster de las confecciones en el AMB comprende los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Estos municipios pertenecen a la Provincia de Soto, y se encuentran inscritos en la cuenca alta del Río Lebrija. El AMB posee una extensión de 1.479 Km<sup>2</sup> y cuenta con una población de 1.012.331 habitantes<sup>5</sup>.

El cluster de confecciones localizado en Centroamérica y República Dominicana es reconocido por ser el primer proveedor de prendas de vestir para el mercado estadounidense con exportaciones por más de nueve mil quinientos millones de dólares en 2004. Comprende los clusters localizados en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana. Aunque se trate de clusters en países diferentes, estos comparten gran parte de la infraestructura y recursos por cuenta de la integración centroamericana. Los seis países tienen una extensión de 460.334 Km<sup>2</sup> (menos de la mitad del territorio Colombiano) y cuentan con una población de 45.271.883 habitantes<sup>6</sup>.

Para entender mejor los clusters de las confecciones es necesario repasar la cadena textil-confección (Figura 1). Esta cadena cubre las actividades desde la producción de fibras hasta la venta al por menor de las confecciones.

La cadena inicia con la producción de hilo e hilaza que se utilizan para la elaboración de los textiles. Posteriormente la tela se tiñe, blanquea o estampa de acuerdo con su uso. La confección de las prendas de vestir se puede clasificar de acuerdo con el modelo de producción en ensamblaje, paquete completo y marca propia.

---

<sup>3</sup> OMC

<sup>4</sup> SIEX-DANE

<sup>5</sup> DANE, Censo 2005

<sup>6</sup> CIA – World Factbook 2006

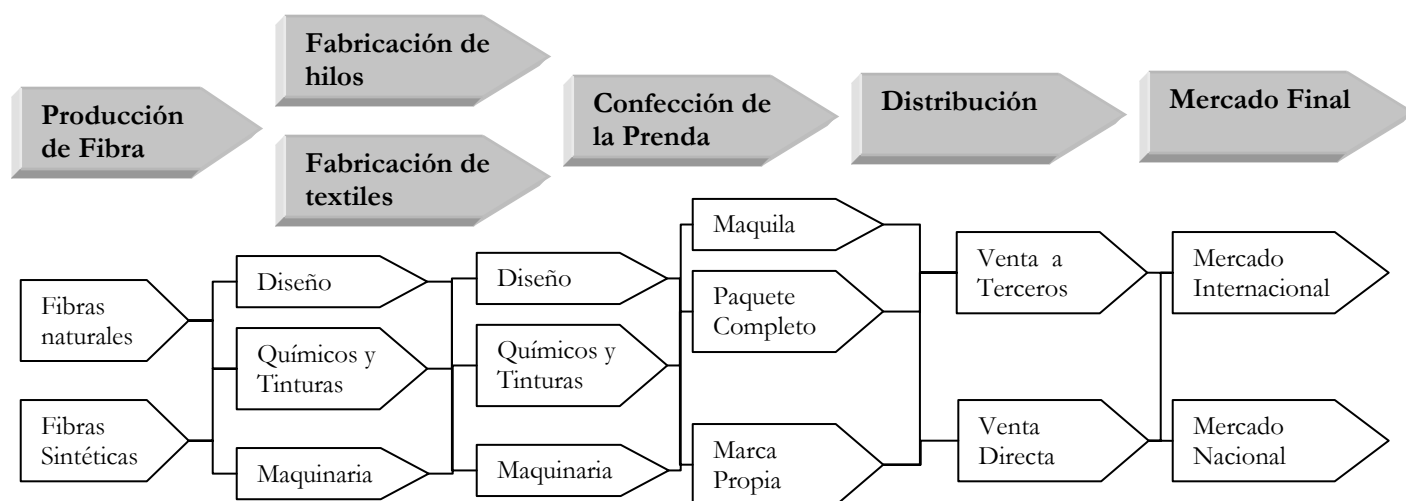
El ensamblaje o maquila, es una forma de subcontratación industrial en la que las empresas son provistas con los insumos necesarios para elaborar las confecciones. Las empresas reciben las telas cortadas y se limitan a ensamblar las prendas de acuerdo con las especificaciones del contratante. Esta actividad es muy común bajo los esquemas de zonas francas.

El paquete completo o *full package*, (también conocido como *Original Equipment Manufacturing – OEM*) es un modelo en el que la empresa de confecciones provee todos insumos y fábrica una prenda de vestir de acuerdo con el diseño especificado por el comprador. El producto terminado se vende bajo la marca del comprador. La empresa oferente y el comprador son firmas separadas y el oferente no tiene control sobre la distribución del producto.

El modelo de marca propia u *Original Brand Name Manufacturing-OBM* consiste en la integración de todo el proceso desde el diseño de la prenda hasta el producto terminado<sup>7</sup>.

Por último las prendas terminadas se comercializan directamente o a través de terceros en el mercado nacional e internacional. El consumidor final adquiere las prendas en almacenes propios de la marca, tiendas especializadas o grandes superficies.

**Figura 1. La cadena textil - confección:**



Fuente: CEC (2006)

Partiendo de esta contextualización general, se presenta la descripción de cada uno de los clusters. El primer capítulo está dedicado al análisis del cluster del AMB. En primera instancia se realiza una breve reseña histórica del cluster para comprender el contexto en el que se desarrolló la industria de las confecciones. Luego se describen cada uno de los componentes del cluster y se presenta un mapa de los actores que se involucran e interactúan en el desarrollo del mismo. Después, se utiliza la metodología del diamante para evaluar las condiciones que ofrece el ambiente de negocios para el desarrollo del cluster. Por último, se destacan las principales operaciones y estrategias de las firmas. El segundo capítulo presenta el mismo análisis para el cluster centroamericano.

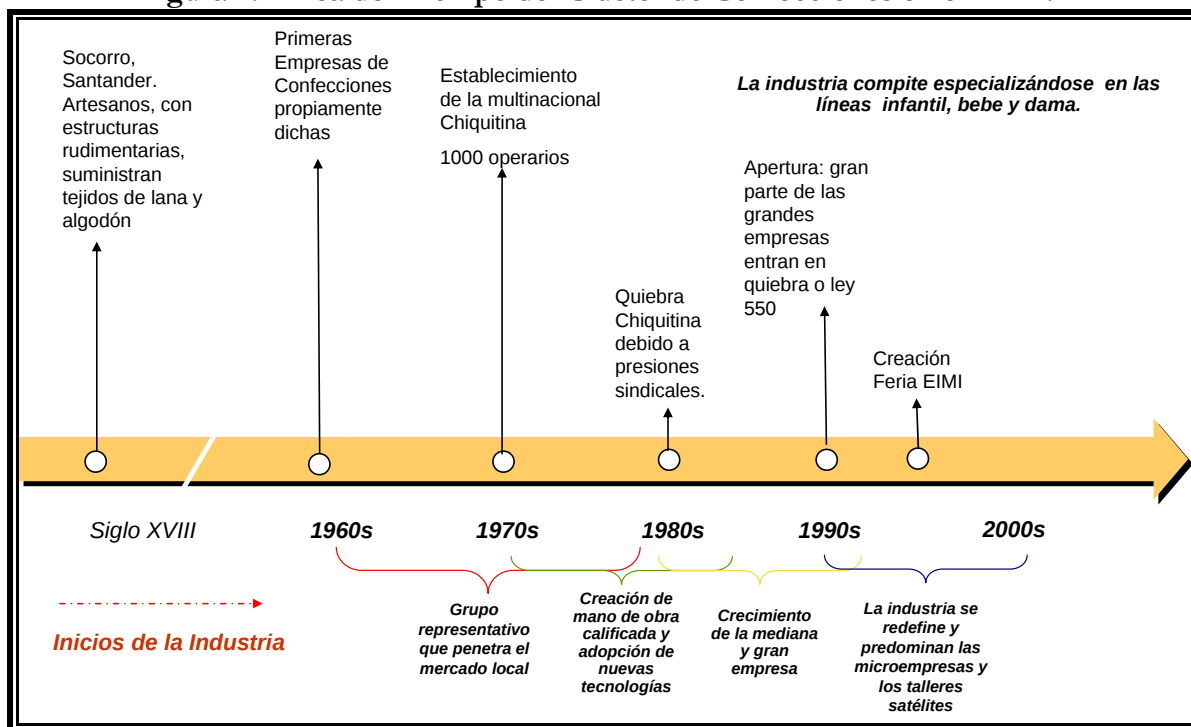
<sup>7</sup> “The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries”. Sectoral Studies, ONUDI, 2003.

En el tercer capítulo se realiza un análisis comparativo de los dos clusters encontrando las ventajas y desventajas comparativas. Por último, en el cuarto capítulo se presentan algunas recomendaciones de política.

# 1. CLUSTER DE CONFECCIONES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

## 1.1 HITOS EN EL DESARROLLO HISTÓRICO DEL CLUSTER DE LAS CONFECCIONES EN EL AMB

Figura 2. Línea del Tiempo del Cluster de Confecciones en el AMB:



Fuente: CEC con base en entrevistas con los empresarios.

Los inicios de la industria textil en el país datan del siglo XVIII en el Socorro, Santander, cuando los artesanos, con estructuras rudimentarias, suministraban tejidos de lana y algodón que se ajustaban a los requerimientos de la época. Entre 1955 y 1960 en Bucaramanga no existían fábricas de confección, sólo se contaba con pequeños talleres dedicados a la sastrería.

A mediados de los 60s se fueron instalando en la ciudad fábricas de confecciones propiamente dichas, que formaron un grupo representativo en el departamento y lograron penetrar en los mercados nacionales. Se formó una industria inicial que aunque rudimentaria, abarcaba todos los eslabones de la cadena productiva.

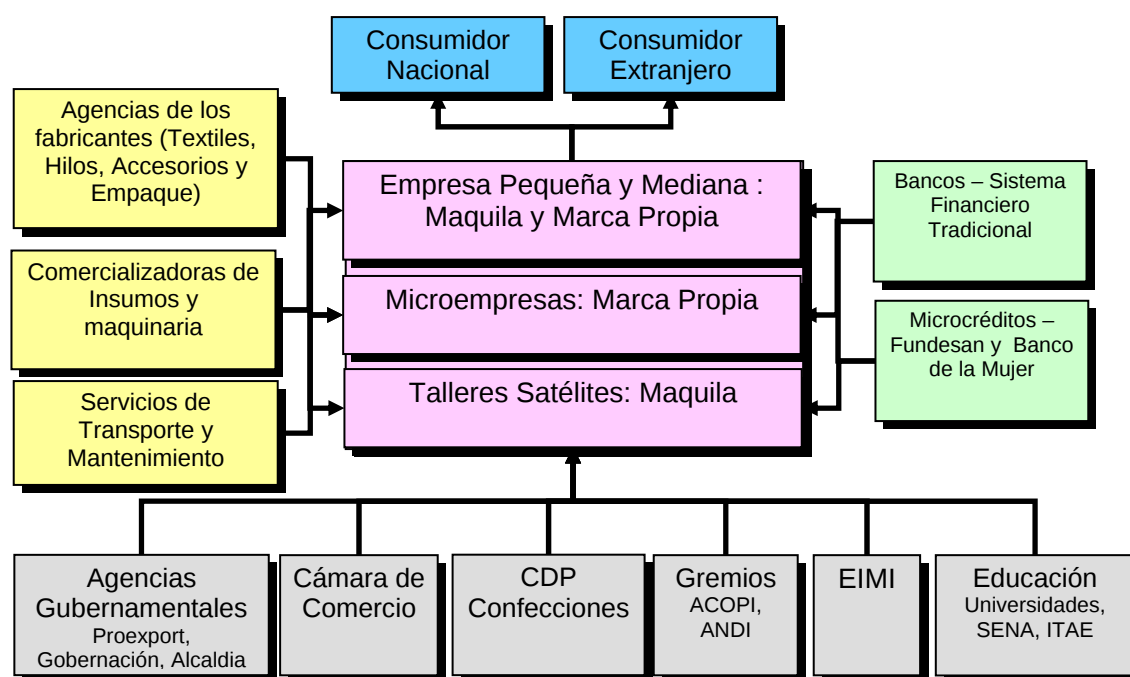
En la década de los 70s, la base inicial de empresas atrajo a la multinacional extranjera Chiquitina, la cual montó una fábrica de ensamblaje de más de 1000 operarios. Absorbió gran parte de la mano de obra calificada en la región y trajo nuevas máquinas y tecnologías a la ciudad. Los empresarios locales debieron aprender las nuevas tecnologías y tuvieron que entrenar más personal para continuar con sus negocios. Chiquitina quebró a finales de la década debido a la presión de los sindicatos.

En la década de los 80s la industria de las confecciones floreció en la ciudad. Se creó un número importante de empresas y muchas de ellas crecieron constantemente a lo largo de la década. Sin embargo, con la apertura en los 90s, muchas empresas grandes quebraron o entraron en Ley 550. Desde entonces predomina la microempresa y los talleres satélites<sup>8</sup>.

## 1.2 MAPA Y COMPONENTES DEL CLUSTER DE CONFECCIONES DEL AMB

A continuación se presenta el mapa del Cluster de las Confecciones en el Área Metropolitana de Bucaramanga, este muestra los actores más importantes que interactúan y contribuyen al desarrollo del mismo.

**Figura 3: Mapa del Cluster de Confecciones en el Área Metropolitana de Bucaramanga**



Fuente: CEC (2006) con base en Porter (1998)

El diagnóstico de cada uno de los componentes de este cluster se presenta a continuación:

### Empresas

Actualmente existen 871 empresas de confecciones en el AMB, siendo la mayoría de ellas microempresas y pequeños talleres satélites. Como se puede apreciar en la Tabla 3, el 94,6% son microempresas, el 4,5% son pequeñas y el 0,9% de las empresas son medianas.

<sup>8</sup> Entrevistas con los empresarios del sector

**Tabla 1. Número de empresas confeccionistas en el AMB**

| Categoría*     | Número de Empresas | %             |
|----------------|--------------------|---------------|
| <b>Micro</b>   | 824                | 94,6%         |
| <b>Pequeña</b> | 39                 | 4,5%          |
| <b>Mediana</b> | 8                  | 0,9%          |
| <b>Total</b>   | <b>871</b>         | <b>100,0%</b> |

Fuente: Centro de Desarrollo Productivo (CDP) de la Confección de Bucaramanga (2005)

\*Según ley 590 de 2000

El modelo de producción que más se utiliza es la marca propia y el principal producto es la ropa infantil. También se fabrica, aunque en menor proporción, ropa para mujer, hombre, interior, de trabajo y deportiva.

Los empresarios perciben una falta de comunicación y organización de las empresas para el desarrollo del cluster. No existe una red empresarial propia del cluster y la comunicación entre las microempresas es muy pobre a menos de que se trate de empresas pertenecientes al mismo grupo familiar.

### **Proveedores**

Existe una marcada ausencia de fabricantes de insumos necesarios para la fabricación de prendas de vestir, sin embargo, la vocación comercial del AMB hace que sea fácil conseguir las telas, hilos, accesorios, empaques y maquinaria a través de empresas comercializadoras o agencias de representación.

La tela es el insumo crítico del cluster y en la medida en que las empresas crecen, se ven obligadas a conseguir esta materia prima en Bogotá o Medellín para eliminar los costos de intermediación. Sin embargo, debido al volumen de producción muy pocas son las empresas que negocian directamente con las textileras. Un número importante de empresas confeccionistas del AMB no alcanza las cuotas mínimas de compra y no puede mandar a hacer las telas con las especificaciones necesarias para nuevos productos.

### **Instituciones para la colaboración**

Dentro del clúster las instituciones para la colaboración que tienen un mayor reconocimiento entre los empresarios se encuentran la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ACOPI y Proexport.

*Cámara de Comercio de Bucaramanga.* Esta institución ha participado en casi todas las iniciativas relacionadas con el desarrollo del cluster y en la creación de otras instituciones para la colaboración como el CDP.

*ACOPI.* La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias se consolida como una de las principales instituciones para la colaboración debido a la significativa participación de las microempresas dentro del cluster. Es de especial importancia su aporte con la Feria EIMI -

Exposición Internacional de Moda Infantil- la cual tiene como objetivo abrir nuevos mercados y ampliar los actuales, a nivel nacional e internacional, específicamente en la línea infantil.

*Proexport.* La entidad gubernamental se distingue entre los empresarios como una institución que produce resultados en torno a la internacionalización de las confecciones del AMB.

*Otras Instituciones para la Colaboración.* Se destacan Fundesan, Cotexcón (en liquidación), Coopcentral, ADEL, el CDP de la confección, la ANDI y el CARCE.

## **Otras instituciones**

*Instituciones educativas.* El SENA, el CDP y el ITAE han sido los principales actores involucrados en las labores de formación de la mano de obra para el cluster, sin embargo, los empresarios se quejan del poco interés de estas instituciones frente a las necesidades laborales de las empresas. Por otro lado, la región cuenta con instituciones de enseñanza superior como la UIS, la UNAB, la UDES, y la Universidad Santo Tomás. Estas instituciones ofrecen programas poco relacionados con las actividades del cluster.

## **1.3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS PARA EL CLUSTER DE CONFECCIONES DEL AMB**

En esta sección se presenta el diamante del cluster de las confecciones en el AMB explicando los elementos que componen cada una de sus puntas: condiciones de factores, contexto para la estrategia y la rivalidad de las firmas, industrias relacionadas y de soporte, y las condiciones de la demanda.

### **1.3.1. Condiciones de factores:**

***Recursos Humanos:*** Los empresarios de la confección requieren mano de obra especializada y a menudo esperan un recurso humano con la habilidad de poder realizar diferentes labores durante el proceso productivo. Esta mano de obra en el AMB es escasa, no existen (además del SENA) entidades de capacitación especializada formales, lo que genera una baja disponibilidad del talento humano calificado. Sumado a esto la demanda de mano de obra en confecciones tiene una elevada estacionalidad, por lo que los empresarios contratan servicios de satélites y empleados temporales para los meses de mayor demanda. Muy pocas empresas tienen programas de retención de empleados lo cual genera una intensa rotación, y debido a las pocas barreras de entrada muchos de estos empleados temporales montan su taller y se convierten en microempresarios. Según los empresarios entrevistados, el recurso humano existe y con muchas ganas de trabajar, pero es difícil encontrar personal realmente calificado.

Debido a la baja relación de las universidades con el sector, el ofrecimiento de carreras profesionales relacionadas, como diseño textil y otras áreas de la producción, es casi nulo. Los empresarios reconocen la labor del ITAE en cuanto a la capacitación de técnicos en diseño de

modas, pero aún no existe una oferta constante. El mercado de profesionales se suplende principalmente de Medellín.

**Capital:** Los microempresarios de las confecciones en el AMB experimentan dificultades para acceder al financiamiento. La mayoría de las microempresas no son sujetos de crédito y se ven obligadas a recurrir a microcréditos facilitados por ONGs como Fundesan y el Banco de la Mujer. Las microempresas que si son sujetos de crédito, consiguen préstamos de libre inversión cuyos montos rara vez superan los cinco millones de pesos. Adicionalmente, los bancos obligan a tomar su portafolio de productos con el crédito otorgado, haciendo que en ocasiones la financiación multiplique su costo, afectando así el desarrollo y crecimiento de las microempresas.

Las pequeñas y medianas empresas tienen mejores condiciones de acceso al crédito que las microempresas, sin embargo, no existe una línea especializada para el sector de las confecciones.

**Infraestructura:** Los empresarios del cluster perciben que la infraestructura de tecnologías de la información y telecomunicaciones en el AMB está mejorando continuamente. La utilización de Internet es cada vez más frecuente en todo el cluster y los empresarios resaltan la calidad general de los servicios públicos dentro del AMB. A pesar de que las tecnologías de información como el intercambio electrónico de datos se ofrecen en el AMB, su uso está limitado a las medianas empresas debido al costo.

En cuanto a puertos y logística, la infraestructura de transporte aéreo, crítica para los procesos de exportación, es bastante limitada. El aeropuerto no cuenta con una terminal de carga, no es internacional y los aviones que pueden aterrizar son de muy baja capacidad, obligando a muchas de las firmas exportadoras a consolidar la carga en Bogotá. El transporte terrestre no presenta inconvenientes para los empresarios del cluster.

**Proximidad al mercado estadounidense:** El cluster está geográficamente más cerca de su mercado principal (Estados Unidos) que muchos de sus competidores. La proximidad relativa a este mercado tiene dos ventajas potenciales: menores costos de transporte y menores tiempos de envío del producto. Ambos factores son particularmente importantes dada la tendencia de las cadenas minoristas a disminuir los costos y a mejorar los tiempos de respuesta de los canales de distribución. Esto es importante si se tiene en cuenta que el 100% de las medianas empresas, el 79.31% de las pequeñas y el 7.44% de las microempresas del sector de las confecciones del AMB están exportando.<sup>9</sup>

### 1.3.2. Contexto para la Estrategia y Rivalidad de las Firmas:

**Calidad de vida:** La calidad de vida que ofrece el AMB es un aspecto diferenciador para los empresarios del cluster.

---

<sup>9</sup> Amado y Gómez. 2005

**Normatividad y Trámites:** En lo que tiene que ver con normatividad y trámites los empresarios del cluster se consideran al mismo nivel de otras regiones del país y se ven afectados por la burocracia y general atraso de los trámites de orden nacional.

En el contexto local, se resalta la facilidad de los trámites para constituir una empresa y la alta dispersión impositiva entre los municipios que conforman el AMB. El municipio de Floridablanca se destaca por tener los impuestos más altos dentro del área metropolitana.

**Competencia:** El sector experimenta bajas barreras de entrada <sup>10</sup> y la competencia por precio es muy intensa entre las microempresas, sin embargo, la mayoría prefiere implementar estrategias de diferenciación para competir en los diferentes nichos de mercado. La mayoría de los empresarios prefieren utilizar una marca propia antes que fabricar un producto genérico.

**Cultura Empresarial:** La cultura empresarial santandereana se distingue por el individualismo y la aversión al riesgo. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas tienen más de 20 años de constituidas<sup>11</sup>, lo que demuestra unas tasas de crecimiento muy conservadoras. Gracias a la aversión al riesgo muchas de estas empresas deciden no crecer, y piensan que “como están, están bien”. Así mismo el individualismo hace que no se aprovechen las oportunidades de cooperación o los convenios de asociatividad. Entre las micro y pequeñas empresas la colaboración y cooperación es casi nula. Este no es el caso de las empresas medianas que por su reducido número (ocho) se conocen y están más dadas a cooperar entre ellas.

Dentro del cluster de confecciones del AMB existen grupos de empresas familiares, en donde una sola familia puede llegar a controlar hasta siete empresas o talleres satélites de confección. Estas empresas pueden cooperar entre sí, para el cumplimiento de contratos de producción. En este sentido las empresas de grupos familiares se especializan de tal manera que no se genere competencia al interior del grupo.

**Informalidad:** Debido a los bajos costos de entrada muchas de las microempresas y pequeños talleres permanecen en la informalidad. A menudo los empresarios consideran que este tipo de competencia es subsidiada, pues además de ahorrarse los impuestos propios de la actividad comercial, los satélites se convierten en actividades secundarias de las amas de casa, gozando de las tarifas de servicios públicos subsidiadas para las viviendas en los estratos 2 y 3.

**Contrabando:** Los productos de contrabando constituyen una amenaza importante para los empresarios del cluster. A pesar de su inferior calidad, estos productos sustitutos han reducido los precios, y por esta vía, han impuesto un límite a los confeccionistas del AMB en su capacidad de generar utilidades.

### 1.3.3. Industrias Relacionadas y de Soporte:

---

<sup>10</sup> Puede ser suficiente una maquina de coser usada de \$300.000 pesos (USD \$130) para que una persona inicie actividades de ensamble en su casa.

<sup>11</sup> Boletín de Prensa No.19 EIMI 2006

**Proveedores:** Este es tal vez el punto más crítico para la competitividad del cluster de confecciones en el AMB, pues aunque existe un alto número de comercializadoras, es poca la representación directa de los fabricantes de insumos y maquinaria. La carencia de industrias de textiles, hilos, accesorios y maquinaria hace que muchas empresas al crecer consideren mover sus operaciones a Medellín o Bogotá para evitar el costo de intermediación de las comercializadoras y tener mayor acceso a proveedores especializados que les permitan desarrollar procesos de innovación y mejoramiento.

**CDP de las Confecciones:** Es un actor de creciente impacto en las actividades del cluster especialmente entre las microempresas. El Centro de Desarrollo Productivo presta servicios técnicos y tecnológicos relacionados con la producción de confecciones en el AMB. Está constituido como una entidad sin ánimo de lucro que propende por alcanzar su autosostenimiento. El CDP puede acceder a diversas fuentes de recursos como: Capital Semilla, crédito de COLCIENCIAS, líneas de crédito del IFI y el Fondo de Cofinanciación para la innovación y el cambio tecnológico.<sup>12</sup>

**Programas e Instituciones Educativas:** El cluster se caracteriza por su baja interacción con las universidades e instituciones de educación técnica y vocacional regionales. Este hecho se refleja en la escasez de programas profesionales relacionados con el sector y en las deficiencias que perciben los empresarios en cuanto a la calidad de la educación técnica y vocacional.

**Apoyo Institucional:** Las empresas del cluster reconocen ampliamente el apoyo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ACOPI y Proexport. Este apoyo se materializa especialmente en la Feria EIMI, feria que ha logrado éxito no solo en lo comercial, sino en el posicionamiento de la región como líder en las confecciones infantiles.

#### 1.3.4. Condiciones de la Demanda:

**Clientes Infantiles:** Gran parte de los compradores santandereanos de prendas de vestir son consumidores poco sofisticados y tienen un limitado poder de compra, sin embargo, los empresarios del cluster de las confecciones del AMB destacan la exigencia de los consumidores infantiles. Los niños están cada vez más expuestos a las tendencias cambiantes de la moda infantil a través de los medios de comunicación, debido a esto demandan más rápidamente las nuevas tendencias y son cada vez más exigentes con sus prendas de vestir.

**Grandes Clientes Nacionales:** Un aspecto importante en el mercado doméstico es la exigencia y colaboración por parte de los grandes clientes nacionales. Estos clientes no solo exigen mayores productividades y menores tiempos de respuesta, sino también participan con sugerencias en cuanto a las tendencias y los diseños que el consumidor final demanda.

### 1.4. SOFISTICACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS

Caracterizadas por la cultura empresarial santandereana, las empresas del cluster de confecciones del AMB presentan estrategias de diferenciación y especialización importantes.

---

<sup>12</sup> CONPES 2732 de septiembre de 1994 Plan Nacional para la Microempresa

En promedio cada empresa produce 1.7 líneas de producto, siendo las prendas infantiles las de mayor acogida entre los empresarios.

Las empresas del sector de las confecciones en el AMB concentran su producción en tres líneas principalmente, que en su orden son: Infantil (64% del total de la producción de las medianas empresas, 38% del total de la producción las pequeñas empresas y 23% del total de la producción de las microempresas), Bebe (36% del total de la producción de las medianas empresas, 31% del total de la producción las pequeñas empresas y 16% del total de la producción de las microempresas) y Dama (19% del total de la producción las pequeñas empresas y 32% del total de la producción de las microempresas).<sup>13</sup>

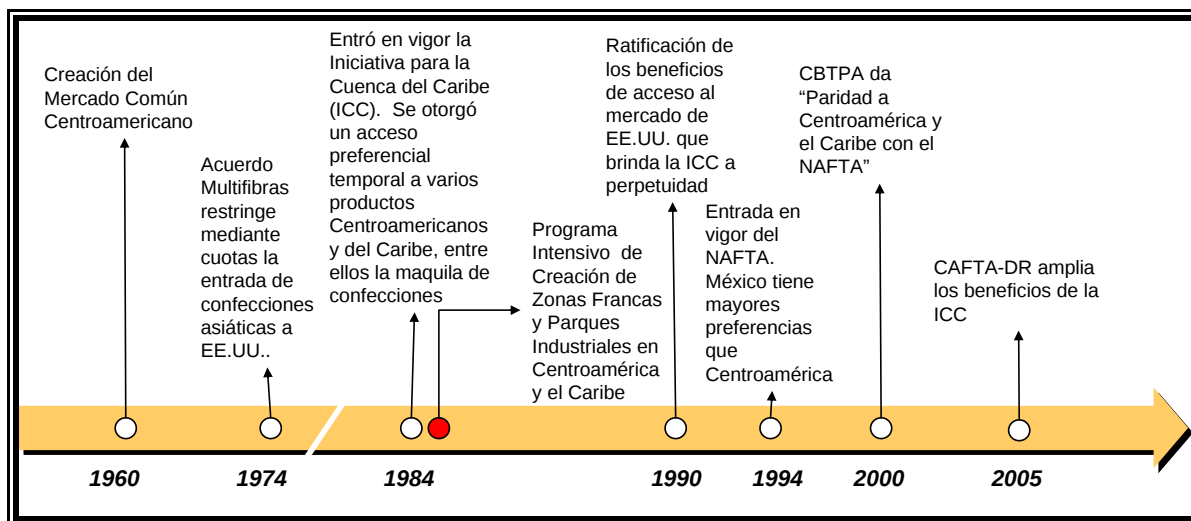
---

<sup>13</sup> Amado y Gómez. 2005

## 2. CLUSTER DE CONFECCIONES EN CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA

### 2.1 HITOS EN EL DESARROLLO HISTÓRICO DEL CLUSTER DE LAS CONFECCIONES EN CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA.

Figura 4. Línea del Tiempo del Cluster de Confecciones en Centroamérica y Republica Dominicana:



Fuente: CEC con base en INCAE.

La historia de las confecciones en Centroamérica está marcada por la cercanía al mercado estadounidense y las políticas adoptadas para dar preferencias comerciales a los países centroamericanos y del Caribe.

Desde 1974 el sector de textiles y confección estaba regulado por el Acuerdo Multifibras (AMF). Este acuerdo permitía que los países establecieran cuotas para limitar la entrada de los productos extranjeros. Estados Unidos limitó ampliamente la entrada de los productos asiáticos. En 1994 se acordó la eliminación gradual de las cuotas y su eliminación total a partir de 2005.

Desde el 1 de enero de 1984 entró en vigor en Estados Unidos la Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe<sup>14</sup>(CBERA), más conocida como Iniciativa para la Cuenca del Caribe<sup>15</sup> o ICC, mediante la cual, se otorgó un acceso preferencial a perpetuidad<sup>16</sup> al mercado estadounidense para la gran mayoría de los productos provenientes de los países centroamericanos y del Caribe.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Caribbean Basin Economic Recovery Act (CBERA).

<sup>15</sup> Caribbean Basin Initiative -CBI

<sup>16</sup> Con la ratificación de la ley en 1990

<sup>17</sup> U.S. Department of Commerce, CBI page en <http://www.mac.doc.gov/CBI/webmain/intro.htm>

Sin embargo, en el caso de los textiles y las prendas de vestir su ingreso al mercado estadounidense estaba sujeto al uso de materia prima elaborada y cortada en Estados Unidos, y al pago de aranceles según el valor agregado en la región.<sup>18</sup> Esta legislación favoreció el desarrollo de la actividad de maquila, pues garantizaba el acceso de los productos ensamblados en Centroamérica sin ninguna restricción de cuotas al mercado estadounidense. Este fue uno de los elementos de mayor peso en la decisión de establecer una industria textil en la región en la década de los ochenta<sup>19</sup>.

Posteriormente, la industria de la confección centroamericana se ve afectada a partir de 1994 con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA). Este tratado otorgaba al producto mexicano un ingreso libre de aranceles al mercado estadounidense, mientras que las prendas de vestir ensambladas en los países centroamericanos y del Caribe aun tenían aranceles sobre el valor agregado. Para evitar que las actividades de maquila se desplazaran de Centroamérica a México, fue necesaria una ley que otorgara “Paridad con el NAFTA”. Es así como en mayo de 2000 se aprueba la Ley de Comercio y Desarrollo del 2000<sup>20</sup> (CBTPA). Los principales beneficios que la Ley contiene se extienden hasta el año 2008 o hasta que el ALCA entre en vigor.

En la medida en que Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua firmen su tratado de libre comercio con Estados Unidos (CAFTA-DR) dejarán de considerarse países beneficiarios del CBERA y CBTPA.

A partir de la eliminación del sistema de cuotas textiles y de confecciones en Enero de 2005, los fabricantes centroamericanos enfrentan más competencia, en especial de los países asiáticos. Esta competencia los ha hecho formular varias estrategias, entre ellas, expandir los programas de paquete completo, integrar la cadena de abastecimiento para lograr menores tiempos de respuesta, atraer más inversión para ampliar las fábricas e incrementar la capacidad actual, y en general elaborar productos innovadores de mayor valor agregado dentro de un esquema de producción flexible<sup>21</sup>.

El sector textil es muy importante para la región de la ICC, incluida Centroamérica y República Dominicana. En los últimos 12 años, el volumen de exportación textil desde la región hacia los Estados Unidos se ha más que quintuplicado. Para el 2004, Centroamérica y República Dominicana fueron el principal exportador de prendas de vestir tanto en volumen como en valor hacia los Estados Unidos con US\$ 9,509 millones.

En el mercado de Estados Unidos, las importaciones de prendas de vestir desde Latinoamérica representaron el 26% del total recibido por ese país en el año 2003. México lidera este grupo de exportadores latinoamericanos con el 10.2%. Le siguen Honduras, República Dominicana, Guatemala y El Salvador, con 3.7%, 3.1%, 2.6% y 2.5% respectivamente. Con valores entre 0.9% y 0.7%, Costa Rica, Perú, Colombia y Nicaragua completan la lista de países de

---

<sup>18</sup> Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica en <http://www.comex.go.cr/acuerdos/Otros/CBI/default.htm>

<sup>19</sup> INCAE

<sup>20</sup> The 2000 Caribbean Basin Trade Partnership Act (CBTPA)

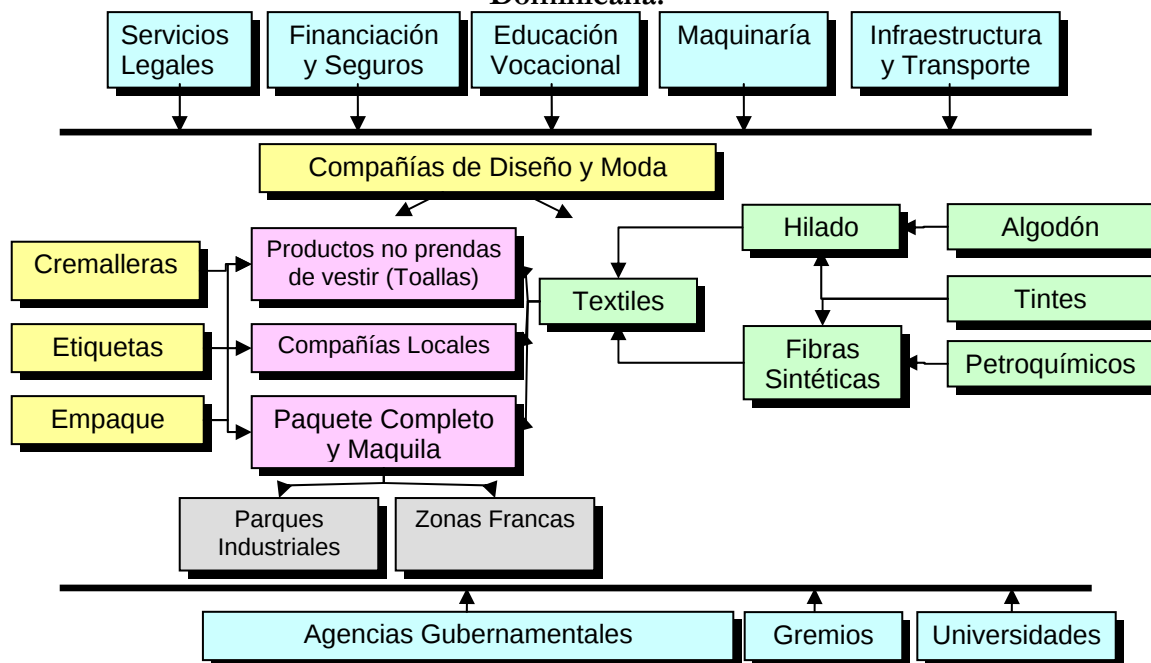
<sup>21</sup> USITC

Latinoamérica situados dentro de los 30 mayores exportadores de prendas de vestir a los Estados Unidos<sup>22</sup>

## 2.2. MAPA Y COMPONENTES DEL CLUSTER DE CONFECCIONES EN CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA.

A continuación se presenta el mapa del cluster de las confecciones en Centroamérica y República Dominicana.

**Figura 5. Mapa del Cluster de Confecciones en Centroamérica y República Dominicana.**



Fuente: CEC (2006) con base en Porter (1998)

Gracias a la integración económica y aduanera de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana a través de los acuerdos del Mercado Común Centroamericano se puede hablar de un solo cluster de confecciones supranacional. Las empresas comparten la infraestructura de los diferentes países y están expuestas a un ambiente de negocios común. El territorio total de los seis países es menos de la mitad del territorio colombiano<sup>23</sup> y las empresas se concentran en más de 130 Zonas Francas y Parques Industriales, de manera que se encuentran aglomeradas y son claramente identificables. El cluster de confecciones de Centroamérica y República Dominicana está compuesto por los siguientes actores:

22 OMC e INCAE

<sup>23</sup> 460 mil kilómetros cuadrados vs 1.038.700 kilómetros cuadrados de Colombia.

## Empresas

Actualmente existen 655 empresas de confecciones en Centroamérica y República Dominicana. Como resultado de las políticas adoptadas por Estados Unidos y los incentivos fiscales de los gobiernos locales, las empresas se comprometen a enfocarse casi exclusivamente en la exportación, quedando muy limitadas sus posibilidades de vender localmente y conformando un cluster mucho más marcado por la actividad de maquila.

El sector textil ha sido receptor de fuerte inversión local y extranjera. A nivel de toda la región, el principal origen de la inversión ha sido el capital asiático, con el 35% de las empresas<sup>24</sup>, el principal ejemplo es el caso de Guatemala donde el 66% de las empresas son de capital asiático. Las inversiones de capital local y estadounidense también son importantes, con el 31% y el 30% de las empresas respectivamente para Centroamérica y 60% y el 28% respectivamente para República Dominicana. Con la entrada en vigencia del CBTPA las empresas fueron desplazándose a operaciones con mayor valor agregado regional. El uso de las preferencias comerciales es diferente según el país que se analice. En Costa Rica y República Dominicana, lo que más se utiliza es la modalidad 807A+ (Maquila). En Guatemala y Nicaragua, por su parte, la mayor parte de las exportaciones textiles no utilizan preferencias comerciales. Esto se debe a que la inversión asiática, importante en esos dos países, se mueve más por el deseo de evitar las cuotas textiles en EEUU, utilizando materias primas asiáticas, antes que por la posibilidad de aprovechar las preferencias comerciales.

**Tabla 2. Operaciones de Confección en Centroamérica 2003**

|                    | Ensamble<br>807s | Corte y<br>Ensamble<br>809 | Corte,<br>Ensamble y<br>Tela<br>Regional | CMT         | Full Package |
|--------------------|------------------|----------------------------|------------------------------------------|-------------|--------------|
| <b>Costa Rica</b>  | <b>36</b>        | <b>n.a.</b>                | <b>n.a.</b>                              | <b>n.a.</b> | <b>6</b>     |
| <b>El Salvador</b> | <b>84</b>        | <b>56</b>                  | <b>103</b>                               | <b>n.a.</b> | <b>32</b>    |
| <b>Guatemala</b>   | <b>45</b>        | <b>95</b>                  | <b>152</b>                               | <b>109</b>  | <b>59</b>    |
| <b>Honduras</b>    | <b>80</b>        | <b>47</b>                  | <b>54</b>                                | <b>n.a.</b> | <b>59</b>    |
| <b>Nicaragua</b>   | <b>n.a.</b>      | <b>n.a.</b>                | <b>n.a.</b>                              | <b>n.a.</b> | <b>12</b>    |
| <b>Total</b>       | <b>245</b>       | <b>198</b>                 | <b>209</b>                               | <b>109</b>  | <b>168</b>   |

Fuente: INCAE. Directorio Regional 2003

Nota: Hay empresas en varias operaciones

## Proveedores

La marcada vocación maquiladora del cluster centroamericano lesionó el desarrollo inicial de proveedores, pues las telas y la mayoría de los insumos se importaban para el ensamble directamente desde los Estados Unidos. A partir de la entrada en vigencia del CBTPA y el incremento de las operaciones de paquete completo se ha incrementado el número de proveedores. De las 963 empresas del sector textil y de confección, el 68% pertenecen al sector confección, el 26% son empresas de accesorios y solo el 6% restante son empresas productoras de telas<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> INCAE

<sup>25</sup> INCAE: Directorio Regional 2003

## **Instituciones para la colaboración**

En Centroamérica se destaca la labor de las organizaciones gremiales y las agencias de promoción de inversión y exportaciones. Las organizaciones gremiales tienen fuerza y alta representatividad en cada país. Dentro de las principales instituciones se destacan la Cámara Textil Costarricense (CATECO), el Consejo de Cuotas Textiles en Costa Rica, VESTEX en Guatemala, la Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM), la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC), la Unión de Industrias Textiles (UNITEX) en El Salvador, la Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y de Confección (ANITEC) y la Asociación Dominicana de Zonas Francas (ADOZONA).

Representantes de las instituciones antes mencionadas conforman la Comisión Empresarial Centroamericana de Textiles y Confección (CECATEC), la cual fue la encargada de presentar y darle seguimiento a la propuesta del sector en las negociaciones del CAFTA-DR<sup>26</sup>.

En cuanto a la promoción de inversión cada país cuenta con un marco institucional especializado para esta tarea, como es el caso de FIDE en Honduras, PROESA y UNITEX en El Salvador, CINDE en Costa Rica, ProNicaragua en Nicaragua, “Invest in Guatemala” en Guatemala y CEI-RD en República Dominicana.

## **Otras instituciones**

*Autoridades gubernamentales.* En Centroamérica los gobiernos locales son bastante activos. Al mismo tiempo que desarrollan políticas empresariales y de atracción de inversiones, hacen lobby directamente ante el congreso de los Estados Unidos para conseguir mejores condiciones de acceso al mercado para las prendas de vestir y confecciones centroamericanas.

### **2.3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE NEGOCIOS PARA EL CLUSTER DE CONFECCIONES DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA**

A continuación se presenta un análisis del diamante del cluster de confecciones en Centroamérica y República Dominicana, explicando los elementos que componen cada una de sus puntas.

#### **2.3.1. Condiciones de factores:**

**Recursos Humanos:** En Centroamérica existe un déficit de mano de obra calificada. Por esta razón, las curvas de aprendizaje son más largas, las empresas pierden flexibilidad a la hora de cambiar sus líneas de producción y la rotación de personal se incrementa. Todo lo anterior incrementa los costos.

La región centroamericana cuenta con excelentes instituciones de capacitación, pero la mayoría de la mano de obra tiene poca capacitación formal. Las empresas se involucran en la

---

<sup>26</sup> INCAE

capacitación de sus operarios, con miras a mejorar la eficiencia, pero la rotación de personal hace poco rentable este tipo de inversión.

**Capital:** El financiamiento en Centroamérica y República Dominicana es una limitante. El sector tiene poco acceso a créditos, las tasas de interés son altas, las garantías requeridas son amplias y los productos financieros no están diseñados para satisfacer las necesidades especiales de la industria. Este factor ha frenado la incursión de muchas empresas en el esquema de paquete completo, el cual requiere una importante inversión adicional en activo fijo y capital de trabajo.

**Infraestructura:** En Centroamérica los servicios públicos todavía mantienen una serie de deficiencias. La calidad del servicio eléctrico, más que su costo, es una limitante para las empresas. El servicio telefónico ha mejorado en todos los países y la competencia existente entre operadores en países como Guatemala y El Salvador ha permitido una disminución en las tarifas. El transporte y la logística presentan deficiencias atribuidas a la falta de infraestructura y limitaciones operativas de los puertos, altos costos de fletes en algunos países, así como problemas en las aduanas.

En cuanto a puertos y logística, la ventaja inicial de tener acceso geográfico cercano a ambos océanos de los países de la ICC se ve disminuida por la baja productividad de ciertos puertos y las demoras en el tránsito de mercancías entre fronteras. Nicaragua no dispone de infraestructura portuaria adecuada en el Atlántico, por lo que las empresas del sector textil deciden transportar su carga hasta Puerto Cortés en Honduras, con los consecuentes incrementos en los costos de transporte terrestre y mayores tiempos de entrega. Las carreteras no son un problema importante para el sector textil. Las vías que conducen desde los centros de producción (en su gran mayoría cerca de los grandes centros urbanos) hacia los puertos generalmente están en buenas condiciones y las distancias no suelen ser considerables para puertos dentro del mismo país. El principal problema de las carreteras centroamericanas no es su condición física, sino la inseguridad que se presenta en algunos países. Los robos a furgones de carga, particularmente en Guatemala y El Salvador, no sólo significan pérdidas económicas para los empresarios, también representan problemas en la relación con los clientes en el exterior, al no poder cumplir con las entregas en el momento oportuno.

En cuanto a la calidad del suministro del servicio eléctrico, El Salvador se mantiene en la posición más alta de los países de la región, pero por debajo del promedio mundial. Esta calidad se mide en términos de ausencia de interrupciones y fluctuaciones de voltaje. En la región se perciben problemas serios en esta materia, en especial en República Dominicana, que se ha visto afectada por un crónico déficit de generación de energía eléctrica.

El servicio telefónico ha mejorado en calidad y costos dentro de la región. Las privatizaciones en Guatemala y El Salvador han logrado disminuir sus tarifas por la mayor rivalidad entre operadores. No obstante, la falta de comunicaciones adecuadas limita las posibilidades de integrar flujos de información entre la base de producción en Centroamérica y el mercado final en el exterior.

La región Centroamericana cuenta con una infraestructura de parques industriales sofisticada, que ofrece una amplia gama de servicios a sus usuarios. Honduras y República Dominicana van a la vanguardia en este campo, pero todos los países de la región presentan grandes

avances. Las zonas francas ubicadas en San Pedro Sula y alrededores son percibidas como las más competitivas de la región. Honduras cuenta con 26 parques industriales, seguido por El Salvador con 16, Costa Rica con 13 y Nicaragua con 9. En Guatemala lo fuerte son las zonas francas, ya que existen 20 de éstas y 1 parque industrial. En República Dominicana hay más de 50 parques industriales y zonas francas registradas

***Proximidad al mercado estadounidense:*** La cercanía geográfica de Centroamérica y República Dominicana con respecto a Estados Unidos es una ventaja comparativa crítica con respecto a los grandes exportadores de confecciones a nivel mundial. El cluster puede ofrecer menores costos de transporte y menores tiempos de envío del producto. Estos dos factores son cada vez más importantes debido a que las cadenas minoristas estadounidenses se esfuerzan por disminuir sus costos y mejorar los tiempos de respuesta de sus canales de distribución.

### **2.3.2. Contexto para la Estrategia y Rivalidad de las Firmas:**

**Estímulos a las Exportaciones:** El cluster centroamericano está ampliamente marcado por las políticas comerciales de Estados Unidos y las facilidades de acceso otorgadas.

Con el CBERA la región se caracterizó por ser un centro de ensamble de prendas de vestir para el mercado estadounidense. Las empresas de la ICC se desarrollaron con un modelo de producción que no estimulaba un mayor valor agregado al producto.

Con la puesta en marcha del CBTPA las empresas de la región fueron desplazándose a operaciones más sofisticadas y con mayor valor agregado. En el 2003, el 26% de las empresas de confección realizan “Full Package” o paquete completo. Si se compara con el 38% que se dedica a ensamble (operación 807) y el 31% que se dedica a realizar corte y ensamble (809), se puede apreciar el traslado hacia el nuevo tipo de operación de paquete completo, ya que años atrás estas dos últimas operaciones dominaban la producción de prendas de vestir.

**Impuestos y Atracción de IED:** Otro factor importante son los beneficios tributarios y las políticas de atracción de inversiones en los países a través de los esquemas de Zonas Francas. Los incentivos fiscales son considerables y pueden ser obtenidos por empresas de exportación a través de regímenes que varían de país a país. Estos incentivos se refieren a exoneraciones de impuestos y derechos para las importaciones de materiales y equipo usado en la producción tales como máquinas, herramientas, materias primas, componentes y empaque, así como exoneración del pago de impuesto sobre la renta y el impuesto al valor agregado. Sólo existen algunas diferencias marginales entre países con respecto a aranceles, derechos de importación y algunos otros impuestos. Existen diferencias significativas en cuanto a los períodos de exoneración tributaria. En Honduras las empresas están exoneradas por 20 años. El Salvador y Nicaragua dan un período de exoneración de 15 años. Guatemala por su parte ofrece 12 años, mientras que en Costa Rica el periodo de exoneración es de sólo 10 años.

Muchos de los inversionistas son originarios de la región. Estos son los más interesados en sentar las bases de una industria sólida, que no dependa sólo de incentivos ni de mano de obra barata para consolidarse. Por medio de innovación y el conocimiento propio o transmitido por

inversionistas extranjeros, los empresarios locales han ido ganándose su espacio, propiciando un giro en el enfoque del cluster.

### 2.3.3 Industrias de Soporte e Instituciones Auxiliares:

***Proveedores:*** En Centroamérica los beneficios otorgados por Estados Unidos no estimulaban la conformación de industrias relacionadas y de apoyo. Esta estrategia no permitía la interacción de las industrias de confección con otras industrias nacionales, ya que la mayoría de los productos debían ser originarios de Estados Unidos, por lo que el aporte al desarrollo industrial regional no era significativo.

La flexibilización de esas medidas y las operaciones de paquete completo han sido los dinamizadores de un crecimiento de industrias responsables de la producción de tela y accesorios como cremalleras, botones, hilos, y otros. Aun así la producción de estas industrias no es suficiente y se tienen que importar gran parte de estos insumos y la maquinaria utilizada.

Contar localmente con industrias relacionadas y de apoyo facilita el aumento de la flexibilidad y mejora los tiempos de ciclo ya que los insumos no se tienen que traer desde el exterior.

Guatemala es el país que tiene la base más fuerte de industrias relacionadas y de apoyo. En ese país operan 35 empresas de producción de telas, de las cuales 24 producen tejido de punto y el resto tejido plano. Además, Guatemala cuenta con un fuerte componente de industrias productoras de accesorios. Guatemala es el país donde más empresas operan bajo la modalidad de “paquete completo.” Por el contrario, países como Costa Rica y Nicaragua carecen de industrias de este tipo, por lo que necesitan importar casi todos los componentes que requieren. Honduras, siendo el principal país exportador, tiene un sector de accesorios y telas moderadamente desarrollado, por lo que también tiene que recurrir a proveedores externos de los insumos que necesitan las 159 empresas de confección, especialmente las 59 que realizan paquete completo.

***Programas e Instituciones Educativas:*** En Centroamérica las opciones de capacitación son numerosas en cada uno de los países. Estas capacitaciones refuerzan áreas operativas y administrativas y generalmente son impartidas por instituciones de formación vocacional, gremiales, universidades, institutos técnicos y otros. Guatemala y Costa Rica han avanzado en ofrecer capacitación en el tema de diseño y otras áreas específicas, pero en general se aprecia un faltante de mano de obra calificada en la región. Los esfuerzos realizados para capacitar personal no han tenido aun un efecto multiplicador, aunque las opciones existen.

***Apoyo Institucional:*** La Comisión Empresarial Centroamericana de Textiles y Confección (CECATEC) es la que se encarga de darle representatividad a todo el cluster. Aunque las organizaciones gremiales tienen fuerza y alta representatividad en cada país, el apoyo de CECATEC es vital para el establecimiento de metas y acciones comunes a todo el cluster, como la propuesta del sector de textiles y confecciones en las negociaciones del CAFTA-DR.

Además de las instituciones para la colaboración del orden nacional, en todos los países trabajan agencias de promoción de inversiones y de exportaciones, las cuales han tenido un papel importante en la atracción de empresas a la región. Aunado a ello, los parques

industriales y zonas francas construidos también han dado un gran impulso a la actividad industrial, ya que ofrecen una gran cantidad de servicios de soporte necesarios para el buen desempeño de las empresas.

#### **2.3.4. Condiciones de la Demanda:**

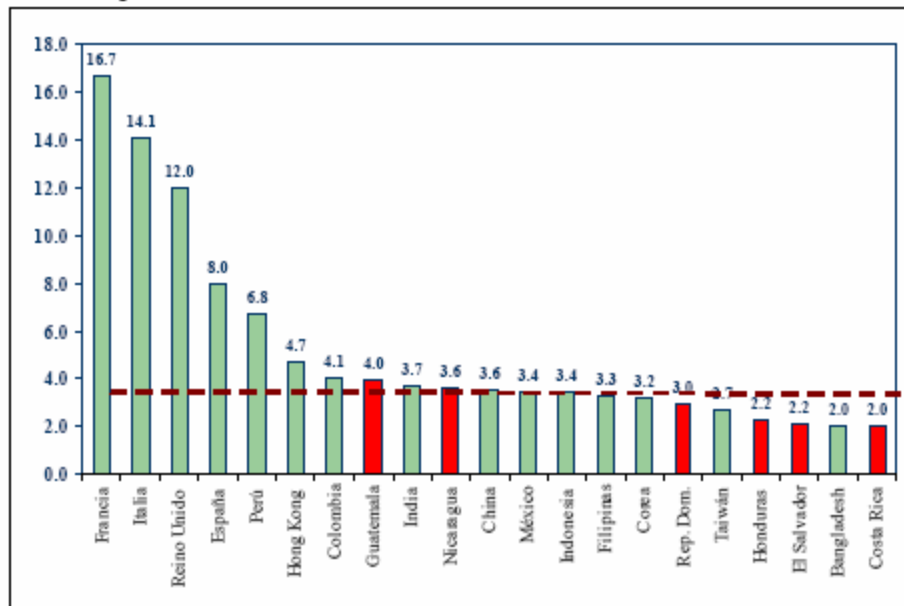
En Centroamérica y República Dominicana el mercado local es pequeño y poco desarrollado y los consumidores son en general poco sofisticados. Los estándares de calidad del cliente local son débiles y el poder adquisitivo de la población es bajo. Sin embargo, dado que Centroamérica y República Dominicana juntos son el principal proveedor de prendas de vestir para EEUU, el alto grado de exigencia de este mercado les ha permitido aprender y mejorar, hasta el punto de posicionarse como su principal proveedor. La dependencia de un solo mercado expone al sector a las fluctuaciones de la economía y a los gustos y modas de los consumidores estadounidenses.

Los compradores estadounidenses están comenzando a preocuparse cada vez más por las prácticas laborales y ambientales, estas podrían utilizarse como barrera comercial no arancelaria, pero por otro lado podrían ser una variable de diferenciación en aquellos países de buen cumplimiento.

#### **2.4. SOFISTICACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS**

En Centroamérica se presenta un marcado énfasis en la exportación de productos básicos y de bajo valor agregado, tales como las camisetas de tela de punto de algodón. Sólo una pequeña proporción de las exportaciones se hace con lana, mezclas de seda u otras fibras vegetales. Guatemala muestra una incipiente diversificación de su producción, desligándose lentamente de los productos básicos de bajo precio.

**Figura 6. Precio Promedio de las Importaciones de Confecciones en Estados Unidos  
Dólares por Empresa (Mediana y Pequeña)**



Fuente: INCAE. Directorio Regional 2003

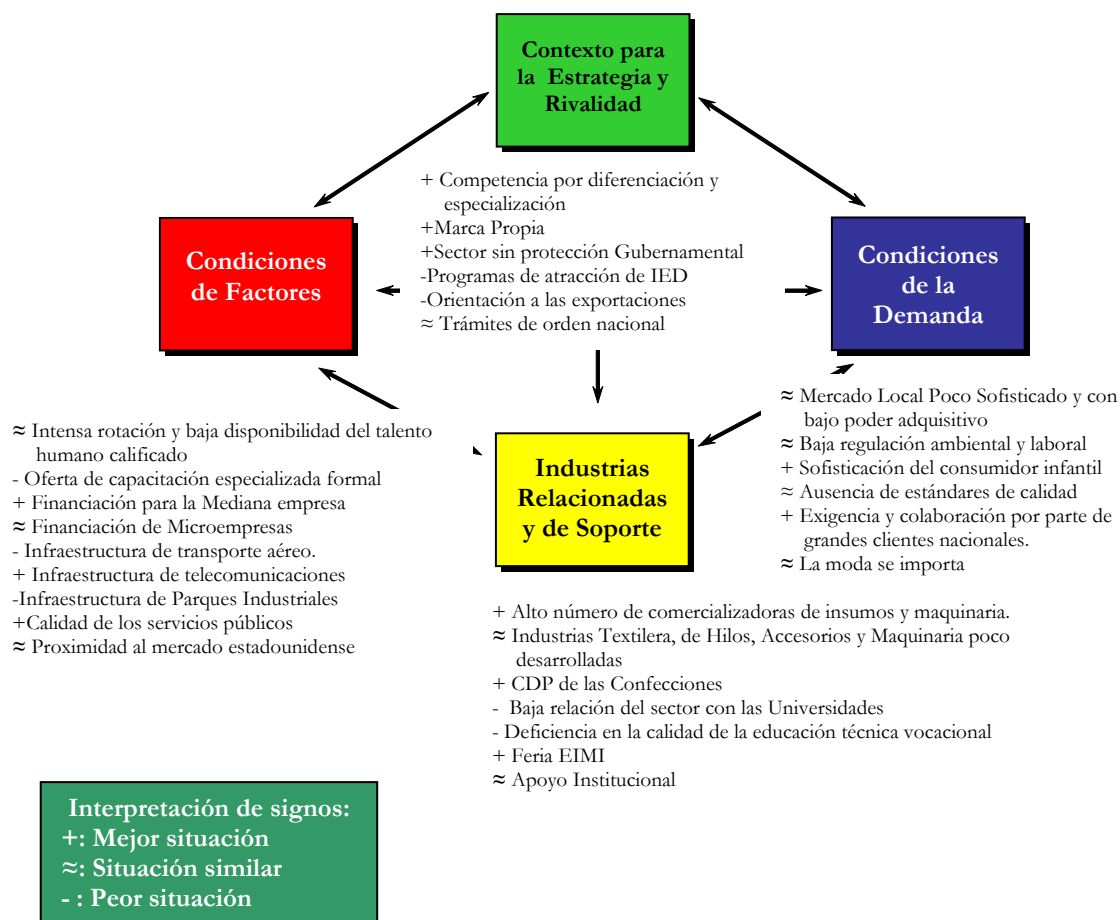
La figura 6, muestra el precio promedio las exportaciones textiles hacia los Estados Unidos en países seleccionados, como indicador del nivel de sofisticación de estos productos. Los países europeos se caracterizan por producir y exportar prendas de alta moda, lo que se ve reflejado en un alto precio promedio de sus exportaciones. Estos países han establecido marcas de gran prestigio y reconocidas internacionalmente. En el otro extremo se encuentra Costa Rica, exportando mayormente productos de maquila de bajo precio y poco valor agregado.

El uso de marcas centroamericanas en el mercado estadounidense es muy bajo, salvo pocas excepciones como las de las empresas salvadoreñas Hilasal y St Jack's. Estas marcas se han posicionado en el contexto internacional y se están vendiendo a mercados exigentes, entre ellos los europeos. Aún así Centroamérica concentra más del 90% de sus exportaciones en un solo mercado (Estados Unidos).

### 3. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DIAMANTE DEL CLUSTER DE CONFECCIONES EN EL AMB FRENTE AL CLUSTER DE CONFECCIONES DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA

Para encontrar las ventajas y desventajas competitivas del cluster de confecciones del Área metropolitana de Bucaramanga, se compararon los dos ambientes de negocios buscando las características que presentan diferencias y similitudes competitivas (Anexo 2). Los resultados de comparar cada punta del diamante se presentan a continuación:

**Figura 7. Ambiente de Negocios para las Confecciones en el AMB frente al ambiente para las confecciones en Centroamérica y República Dominicana.**



Fuente: CEC (2006) con base en Porter, 1990.

#### Condiciones de Factores

En lo que tienen que ver con capital humano, ambas regiones tienen una intensa rotación y baja disponibilidad de talento humano calificado, sin embargo, en Centroamérica y República Dominicana existe una amplia oferta de capacitación especializada formal y se está trabajando para crear un efecto multiplicador que permita capacitar y retener el talento humano necesario.

Las microempresas en el AMB están expuestas a altas tasas de interés y productos financieros no diseñados específicamente para el sector. La situación en el cluster de Centroamérica y República Dominicana es similar.

En cuanto a la calidad de los servicios públicos y la infraestructura de comunicaciones los empresarios del cluster del AMB tienen una mejor percepción que los del cluster de Centroamérica y República Dominicana.

La infraestructura de transporte aéreo está mucho más desarrollada en Centroamérica y República Dominicana (gracias al turismo), sin embargo, la infraestructura de transporte terrestre se ve seriamente afectada por la inseguridad en las carreteras, contrario a lo que se podría esperar, es mucho mejor percibida en el cluster del AMB.

Un factor definitivo para el éxito de la estrategia exportadora de Centroamérica y República Dominicana, es la consolidación de una amplia infraestructura de zonas francas y parques industriales, ampliamente reconocida a nivel mundial. Esta infraestructura no solo presta servicios especializados sino que se constituye en una aglomeración empresarial que fortalece y promueve el desarrollo de los clusters.

### **Contexto para la Estrategia y la Rivalidad de las Firmas**

La industria de las confecciones se caracteriza por las bajas barreras de entrada, tanto en el AMB como en Centroamérica y República Dominicana, las empresas enfrentan más competencia gracias a esta condición.

La industria de las confecciones en el cluster de Centroamérica y República Dominicana ha estado altamente protegida y es muy dependiente de los acuerdos con Estados Unidos. Por el contrario en el AMB, el cluster de las confecciones nunca ha experimentado medidas proteccionistas, se ha especializado y busca la marca propia por encima de la maquila.

Mientras el cluster de confecciones del AMB se caracteriza por microempresas dispersas, el cluster de Centroamérica y República Dominicana se caracteriza por empresas de tamaño combinado concentradas en parques industriales, esto fortalece la formación de redes de intercambio y cooperación.

En Centroamérica y República Dominicana es destacable la preocupación por la atracción de inversión extranjera, esto redundaría en la internacionalización del cluster, atrayendo más inversión extranjera. En el AMB esta preocupación no se presenta.

### **Industrias Relacionadas y de Soporte**

La producción de insumos, materias primas y maquinaria en el cluster de las confecciones del AMB es casi inexistente. En el cluster de Centroamérica y República Dominicana aunque la situación es similar, se ha venido trabajando por incentivar la producción de insumos a nivel local.

Ambos clusters cuentan con un amplio soporte institucional. En el AMB es mucho menor el número de entidades específicas para el cluster, pero es significativo el apoyo de instituciones transversales a otros sectores. Es de resaltar cómo el aporte de las instituciones para la colaboración en ambos clusters está marcado por los gremios y por las agencias de promoción de inversión y exportaciones. La integración del cluster con las universidades es un tema crítico que presenta grandes deficiencias en el AMB.

Finalmente, la feria EIMI constituye un paso muy importante para el posicionamiento e internacionalización del cluster del AMB.

### **Condiciones de la Demanda**

Aunque gran parte de los empresarios en el AMB destacan la sofisticación del consumidor infantil y la colaboración con los grandes consumidores nacionales, la gran mayoría de los consumidores locales son poco sofisticados y tienen un bajo poder de compra al igual que en el cluster de Centroamérica y República Dominicana.

Ambos clusters se caracterizan por su baja regulación ambiental y laboral, y por la ausencia de estándares de calidad en la industria. La presión por la adopción de normas en este sentido es mucho más fuerte en el cluster de Centroamérica y República Dominicana por ser este el principal proveedor de confecciones del mercado de EE.UU.

#### 4. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

En el diagnóstico anterior se puede apreciar como los clusters de confecciones comparten un número importante de atributos del diamante, sin embargo, la influencia de los acuerdos comerciales y las políticas de gobierno determinan en gran medida el desempeño y tamaño del cluster centroamericano, es importante que el AMB aproveche al igual que Centroamérica y República Dominicana la cercanía con el mercado estadounidense y desarrolle estrategias que le permitan atraer inversión extranjera en el marco del TLC con Estados Unidos. Es necesario que el AMB se posicione como una ubicación atractiva para los confeccionistas, con un cluster que pueda responder rápida y efectivamente a la demanda del mercado estadounidense.

A continuación se presentan algunas recomendaciones de política que contribuirían a mejorar la competitividad del cluster de confecciones en el Área Metropolitana de Bucaramanga:

En lo que tiene que ver con condiciones de factores es importante generar programas de capacitación técnica especializada para desarrollar un talento humano calificado de acuerdo a los requerimientos de los empresarios del cluster. Es necesario disminuir la rotación de personal mediante programas de retención de mano de obra calificada al interior de las empresas.

Respecto a las fuentes de financiamiento es necesario promover el desarrollo líneas de crédito ajustadas a la realidad del cluster compuesto principalmente por microempresas. El sector financiero puede contribuir al crecimiento del cluster a través de la promoción y difusión de buenas prácticas contables y administrativas entre los actores del cluster, sin que estas se constituyan en una barrera de acceso al crédito.

En cuanto a la infraestructura de transporte, es de vital importancia mejorar la infraestructura de transporte aéreo y los procesos aduaneros asociados a dicho medio de transporte.

Por otro lado, en lo que tiene que ver con el contexto para la estrategia y la rivalidad de las firmas es necesario generar programas que incentiven la formalidad en el sector, así como la creación de mecanismos y espacios para la colaboración e intercambio de información entre los actores del cluster. Es necesario que se involucren y comuniquen mucho más las microempresas y los pequeños talleres satélites con las pequeñas y medianas empresas.

Se debe continuar promoviendo el desarrollo de marcas propias así como la promoción de la región como el lugar ideal para las confecciones infantiles. Es importante desarrollar programas que incentiven la inversión extranjera directa en el cluster y trabajar por una mayor internacionalización de sus actores. Así mismo, se recomienda facilitar la creación de alianzas para que las microempresas incrementen sus volúmenes de exportación.

En las industrias relacionadas y de soporte se debe promover la creación de instituciones de colaboración y soporte específicas para el cluster. Aunque este cuenta con un importante apoyo institucional, no existe una asociación o agremiación de confeccionistas del AMB. Las nuevas instituciones se deben articular con la oferta institucional existente.

Respecto a los proveedores, es recomendable incentivar programas de desarrollo de los mismos para lograr mayor disponibilidad de materias primas e insumos en la región. De esta manera se contribuye a los procesos de innovación y crecimiento del cluster.

Otro factor importante que se debe promover es la integración y colaboración de las universidades con el cluster, no solo en términos de la oferta de programas de capacitación adecuados, sino además de servicios especializados de consultoría e investigación que sean provechosos para ambas partes.

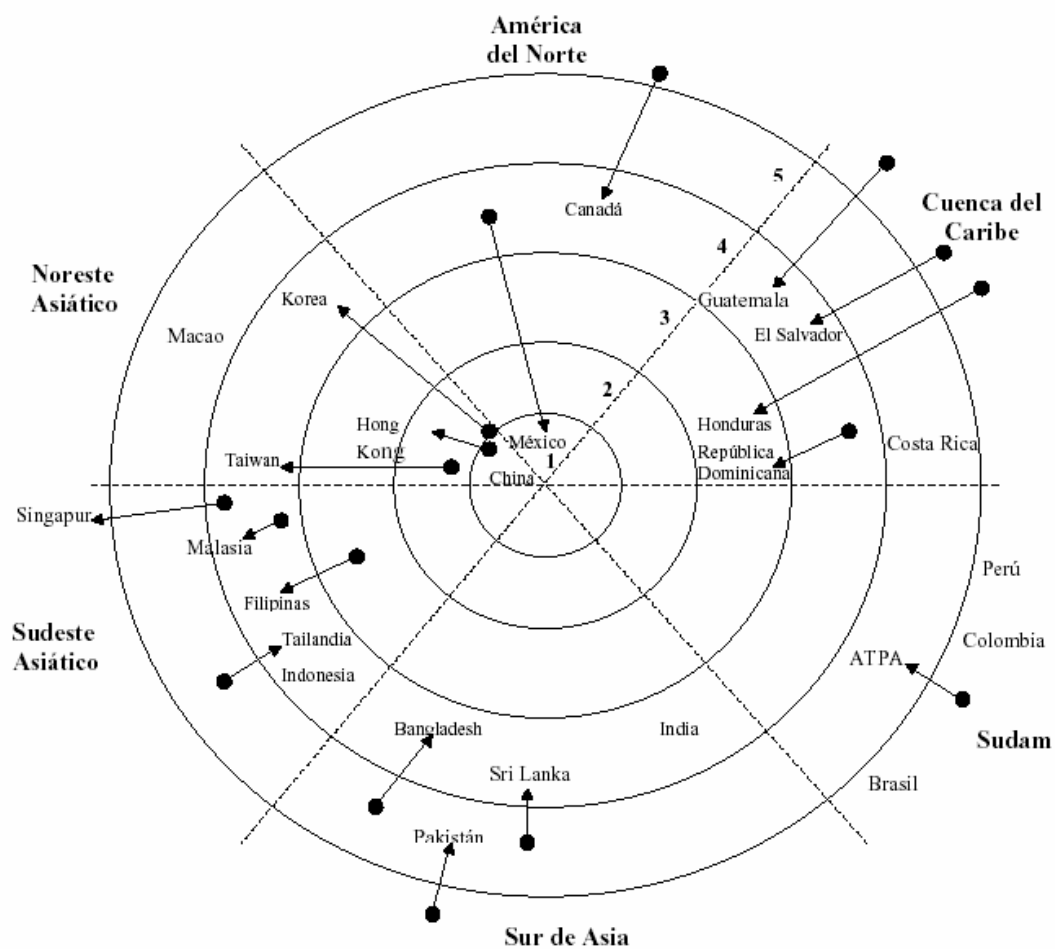
Por último, en lo que tiene que ver con las condiciones de la demanda, se debe seguir utilizando la Feria EIMI como instrumento para la educación del consumidor local y nacional. Se pueden aprovechar este tipo de eventos para el desarrollo de campañas de publicidad que eduquen al consumidor hacia la compra de productos diferenciados fabricados en el cluster de confecciones del AMB.

## 5. REFERENCIAS

- AMADO, H. GÓMEZ, A. “*Prospectiva del Sector de Confecciones de Bucaramanga y su Área Metropolitana*” Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga: 2005
- BAENA M, E “*Estudio de Competitividad de la Industria del Departamento de Risaralda. Propuesta de un modelo que potencie el desarrollo del sector de confección textil*”. Tesis doctoral no publicada, Universidad Politécnica de Valencia, 2003, España.
- FIGUEROA, L. MORALES, L. “Papel del MCCA para enfrentar los retos del sector textil” INCAE – CLACDS, III Foro para la red INTAL de investigación en integración (REDINT). San José, Costa Rica: 2005
- OSTER, S “*Análisis Moderno de la competitividad*”, Oxford University Press.
- PIETROBELLI, C. OLARTE, T. “*Industrial clusters and Districts in Colombia?Evidence from the Textile and Garments Industry*” en Cuadernos de Administración, V. 15 No. 24, junio de 2002.
- PORTER, M. “*Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*”. Editorial Deusto, Bilbao, España, 1998.
- UNIDO “*The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*”, Sectoral Studies Series, 2003
- Harvard Business School - HBS “*Textiles and Apparel in Central America*”, , 1997.
- USITC “The Impact of the Caribbean Basin Economic Recovery Act (Seventeenth Report 2003-2004)” Investigation No. 332-227, Publication 3804, September 2005.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cambios en la estructura regional de las importaciones de confecciones de Estados Unidos, 1990-2000



Los anillos indican la participación en dólares en el total de las importaciones de los Estados Unidos, según el país de procedencia:

1. 10% +
2. 6.0% - 9.9%
3. 4.0% - 5.9%
4. 2.0% - 3.9%
5. 1.0% - 1.9%

**Fuente:** Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC)

## Anexo 2: Diamante del cluster de confecciones del AMB frente al cluster de confecciones de Centroamérica y República Dominicana.

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Condiciones de Factores</b></p>                               | <p><b>Área Metropolitana de Bucaramanga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Intensa rotación y baja disponibilidad de talento humano calificado.</li> <li>-Poca oferta de capacitación especializada formal.</li> <li>-Mano de obra a precios competitivos en el ambiente regional pero no a nivel global.</li> <li>-Poco acceso al crédito para las microempresas, altas tasas de interés</li> <li>-Falta de productos financieros para satisfacer las necesidades de la industria.</li> <li>+Calidad de los servicios públicos</li> <li>+Disponibilidad de infraestructura de TICs a precios competitivos</li> <li>-Poca Infraestructura de transporte aéreo</li> <li>-Transporte terrestre</li> <li>-Seguridad en las carreteras</li> <li>+Proximidad al mercado estadounidense.</li> </ul> | <p><b>Centroamérica y República Dominicana.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Intensa rotación y baja disponibilidad de talento humano calificado.</li> <li>+Amplia oferta de capacitación especializada formal.</li> <li>-Mano de obra a precios competitivos en el ambiente regional pero no a nivel global.</li> <li>-Poco acceso al crédito para las empresas, altas tasas de interés.</li> <li>-Falta de productos financieros para satisfacer las necesidades de la industria.</li> <li>-Calidad de servicios públicos</li> <li>-Baja infraestructura de TICs</li> <li>+Infraestructura de transporte aéreo</li> <li>-Transporte terrestre</li> <li>-Seguridad en las carreteras</li> <li>+Amplia Infraestructura de zonas francas y parques industriales sofisticada.</li> <li>+Proximidad al mercado estadounidense.</li> </ul> |
| <p><b>Contexto para la Estrategia y Rivalidad de las Firmas</b></p> | <p><b>Área Metropolitana de Bucaramanga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Calidad de vida</li> <li>+Bajas barreras de entrada</li> <li>Empresas mayoritariamente micros y dispersas</li> <li>- Altos niveles de informalidad</li> <li>+ Desarrollo de marca propia, muy poca maquila</li> <li>+ Especialización en la línea de producción</li> <li>-Redes de intercambio de información y cooperación.</li> <li>+ Competencia por precio y calidad</li> <li>Internacionalización del cluster</li> <li>+Industria nunca protegida</li> <li>-Poca inversión extranjera</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | <p><b>Centroamérica y República Dominicana.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bajas barreras de entrada</li> <li>+Empresas de tamaño combinado concentradas en parques industriales</li> <li>+Poca informalidad</li> <li>-Poco desarrollo de marca propia y mucha maquila</li> <li>+ Redes de intercambio de información y cooperación</li> <li>Competencia por precio</li> <li>+ Internacionalización del cluster</li> <li>+Industria altamente protegida y altamente dependiente de los acuerdos con E.U</li> <li>+Inversión Extranjera</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Industrias Relacionadas y de Soporte</b></p>                  | <p><b>Área Metropolitana de Bucaramanga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de insumos a nivel local</li> <li>- Presencia de industria de maquinaria y tecnología para el sector</li> <li>+ Disponibilidad de insumos a través de distribuidores locales y nacionales.</li> <li>+Apoyo de instituciones para la colaboración transversales a otros sectores</li> <li>+Feria EIMI</li> <li>-Presencia de Instituciones para la colaboración específicas para el cluster</li> <li>-Baja integración de las Universidades con el cluster</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Centroamérica y República Dominicana.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+Producción creciente de insumos a nivel local.</li> <li>- Presencia de industria de maquinaria y tecnología para el sector</li> <li>+ Disponibilidad de insumos a través de distribuidores locales y regionales.</li> <li>+Apoyo de instituciones para la colaboración transversales a otros sectores</li> <li>+Instituciones para la colaboración específicas para el cluster</li> <li>+Integración de las Universidades con el cluster</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Condiciones de la Demanda</b></p>                             | <p><b>Área Metropolitana de Bucaramanga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Compradores locales poco sofisticados y con bajo poder de compra.</li> <li>-Importación de moda y tendencias</li> <li>-Baja regulación ambiental y laboral</li> <li>-Ausencia de estándares de calidad</li> <li>+Exigencia y colaboración de grandes clientes locales</li> <li>+Sofisticación del consumidor infantil</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Centroamérica y República Dominicana.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Compradores locales poco sofisticados y con bajo poder de compra.</li> <li>-Importación de moda y tendencias</li> <li>-Baja regulación ambiental y laboral</li> <li>-Ausencia de estándares de calidad</li> <li>+Principal Proveedor del Mercado de EE.UU.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## **ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLUSTER DE CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, COLOMBIA FRENTE AL CLUSTER DEL CALZADO EN EL VALLE DE SINOS, BRASIL**

En esta sección se realiza un análisis comparativo de la competitividad del cluster de calzado en el AMB con respecto a uno de los clusters de calzado más importantes en el mundo ubicado en el Brasil (tercer país productor) en el estado de Río Grande, específicamente se referencia el cluster del Valle de Sinos por su destacada participación en el comercio internacional del calzado.

De manera general en Colombia de acuerdo con la información de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), la cadena de cuero, calzado y manufacturas de cuero no registra una alta representatividad respecto del total industrial; en promedio en el 2000-2003, participaba del 4.5% del total de establecimientos y generaba el 2.9% del personal ocupado industrial. Igualmente, la producción bruta de la cadena sólo representaba en promedio el 1% en el período de referencia<sup>1</sup>.

Sin embargo en el país se destacan algunas regiones como el departamento de Santander donde este cluster tiene especial relevancia. El sector de cuero y calzado en Santander se concentra especialmente en el Área Metropolitana de Bucaramanga la cual está conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, posee una extensión de 1.479 Km<sup>2</sup> y cuenta con una población de 1.012.331 habitantes<sup>2</sup>.

En la economía regional la industria del calzado es considerada importante principalmente por el número de empresas y la generación de empleo, además de ser uno de los sectores exportadores de la región. Para el año 2004 Santander participó con el 15% del total del valor de las exportaciones de calzado a nivel nacional.

Por otro lado en Brasil, el desarrollo y posicionamiento de la industria de calzado se ve reflejado en el número de actores que actúan en este cluster. Actualmente Brasil es el tercer país productor de calzado en el ámbito internacional. En el 2003, 7.362 empresas operaban en el sector, generando 248.819 empleos distribuidos en más de 22 estados. La gran variedad de proveedores de materia prima, maquinaria y componentes junto con la innovación tecnológica constante que se está produciendo en la industria, posicionan al sector de calzado brasileño como uno de los más importantes a nivel mundial. Brasil cuenta con alrededor de 1.270 empresas de componentes, cerca de una centena de fabricas de maquinaria y equipamiento y más de 400 empresas especializadas en el curtido y acabado del cuero<sup>3</sup>.

En el Estado de Rio Grande do Sul se localiza el Valle del Rio do Sinos en el cual se concentra el mayor cluster de calzado del mundo. El Valle del Río posee aproximadamente un área de

---

<sup>1</sup> Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufactura de Cuero. [www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co)

<sup>2</sup> DANE, Censo 2005

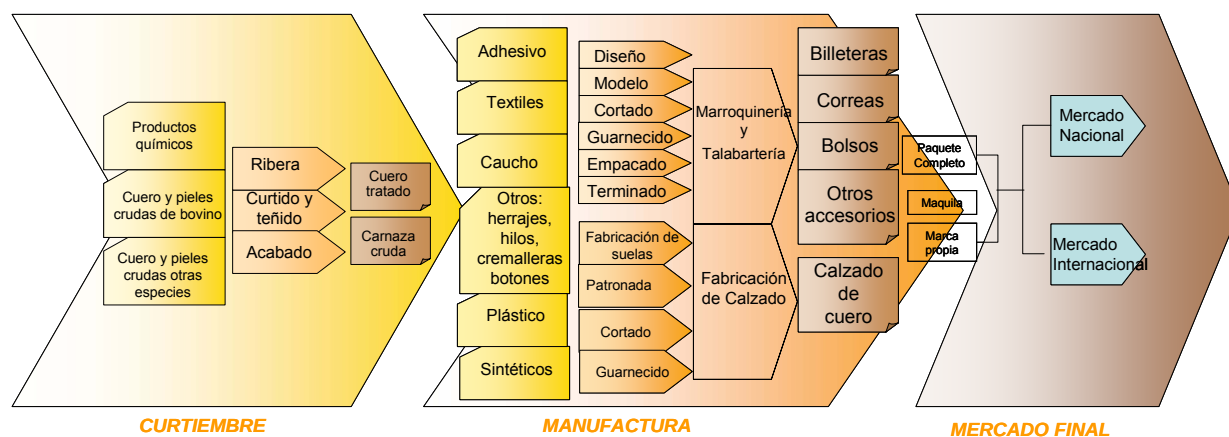
<sup>3</sup> Instituto Español de Comercio Exterior ICEX, El mercado de calzado en Brasil, 2005.

1.398,5 Km<sup>2</sup> y una población de 1.257.713 habitantes<sup>4</sup>. En los años noventa, el Valle de Sinos concentró cerca del 75% de la producción de calzado de cuero en Brasil, el 80% de los ingresos por exportaciones de este tipo de calzado y el 75% del volumen de ventas al mercado internacional (Rusa, 1995).

En las regiones caracterizadas anteriormente se observa además el establecimiento de la cadena de cuero, calzado y manufacturas cuya composición es similar: La cadena de cuero y calzado inicia con la obtención de la materia prima dentro de la que se destaca la utilización de la piel cruda de origen bovino. Posteriormente se realiza el tratamiento a esta materia prima en donde se transforma la piel en cuero, después de este proceso esta materia prima transformada junto con insumos como los textiles y el plástico entre otros, son utilizados para la fabricación de calzado y marroquinería de los cuales se obtienen los productos finales de la cadena.

Tanto en el Valle de Sinos como en el Área Metropolitana de Bucaramanga en el cluster de cuero y sus manufacturas se destaca la fabricación de calzado como producto final, teniendo en común estas dos regiones la especialización en calzado femenino. Hacen presencia además dentro de la oferta del cluster (principalmente de Santander), productos de marroquinería como bolsos para dama y accesorios en cuero.

**Figura 1. Cadena de Cuero y Calzado**



Fuente: Elaboración CEC a partir de Revista del cuero (ACICAM), Cuero, calzado e industria marroquinera.

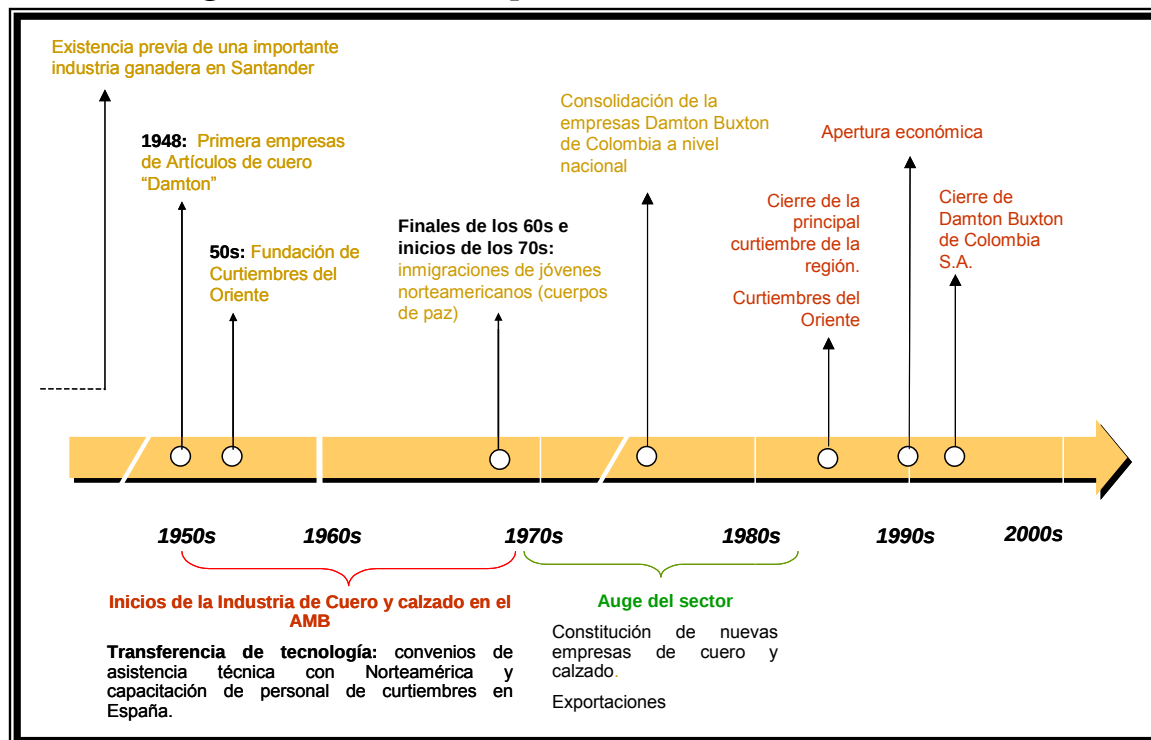
Partiendo de esta contextualización general se presenta la descripción de cada uno de los cluster, primero el de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga y luego el ubicado en el Valle de Sinos. Esta descripción inicia con los principales hitos en el desarrollo histórico del cluster, el mapa y sus componentes, y el análisis de los fundamentos microeconómicos del cluster en los que se incluye sus características por cada una de las aristas del diamante de competitividad así como las estrategias y operaciones de las firmas. A manera de conclusión se desarrolla el análisis comparativo y finalmente se dan algunas recomendaciones de política.

<sup>4</sup> Segundo datos da FEE (Fundação de Economia e Estatística do RS de 2003), enciclopédia Wikipédia.

# 1. CLUSTER DE CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

## 1.1. HITOS EN EL DESARROLLO HISTÓRICO DEL CLUSTER DEL CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA

Figura 2. Línea del Tiempo del Cluster de Calzado del AMB



Fuente: CEC a partir de entrevistas con empresarios del cluster.

El cluster de calzado en el AMB inicia su gestación alrededor de los años 50 época en la que ya se desarrollaba el sector ganadero en la región. Las primeras inversiones fueron realizadas por alemanes y posteriormente se vincularon capitales locales en la creación de las fábricas de transformación de cuero. Durante estos años la incipiente industria realizó convenios de Asistencia Técnica principalmente con compañías Norteamericanas así nació Damton Buxton de Colombia S.A.

La industria de las curtiembres se desarrollaba de igual manera en los años 50 paralelamente a la conformación de empresas de calzado y demás productos del cuero. Este sector surgió gracias a la iniciativa de los ganaderos de la región y de socios de empresas como Damton Buxton de Colombia S.A. Se fundó entonces la empresa Curtiembres del Oriente que se dedicó al procesamiento de cueros con curtido vegetal, su producto mas importante era la suela de cuero que se utilizaba en la producción de alpargatas. En la década de los 60s sus

socios prepararon personal técnico en España con el fin de incursionar en nuevas técnicas de curtido y ese esfuerzo dejó profesionales de gran capacidad técnica en la región.

A finales de los 60s y comienzos de los 70s una inmigración norteamericana conformada por jóvenes miembros de los cuerpos de Paz se convirtió en impulsor del sector. De estos jóvenes surgió la iniciativa de buscar artículos de exportación para los Estados Unidos inclinándose por los artículos de cuero, dada su baja inversión en capital y calidad de los productos.

Durante los años 70s y principios de los 80s se generó entonces un gran auge para el sector, se crearon nuevas empresas, se capacitó personal y se abrieron mercados en el exterior. Damton Buxton de Colombia S.A. se convirtió en una de las empresas más importantes y reconocidas a nivel nacional, su principal producto eran las billeteras en cuero para dama y caballero. Gracias a la importación de nuevas tecnologías y a la realización de contratos de asistencia técnica con países líderes del sector como Italia amplió su gama de productos logrando ser la pionera en las exportaciones a varios países especialmente a las islas del Caribe.

En estos años aumentó el interés de los artesanos por fabricar calzado, generando una cultura colectiva apoyada en una mano de obra con gran capacidad manual y en la materia prima provista por la curtiembre local.

Posteriormente la fuerte competencia que se inició en el sector así como los efectos de la apertura económica realizada en los años 90 llevó al cierre de importantes empresas, las exportaciones disminuyeron y muchas empresas tuvieron que crear nuevas estrategias para sobrevivir, para el periodo actual el número de curtiembres se ha reducido y constantemente se abren y cierran nuevas empresas de calzado<sup>5</sup>.

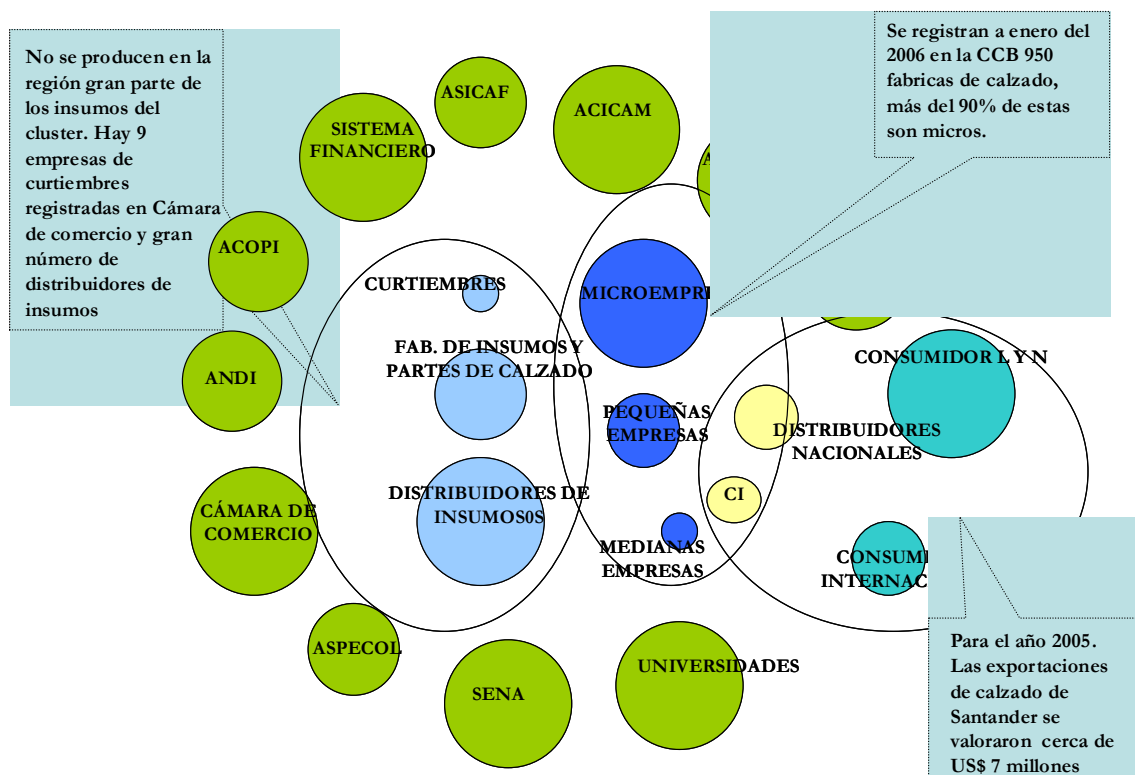
## **1.2. MAPA Y COMPONENTES DEL CLUSTER DE CALZADO EN EL AMB**

El cluster de calzado del AMB y del Valle de Sinos está compuesto por los siguientes actores:

---

<sup>5</sup> Entrevistas con empresarios de la Región.

Figura 3. Mapa del cluster de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga

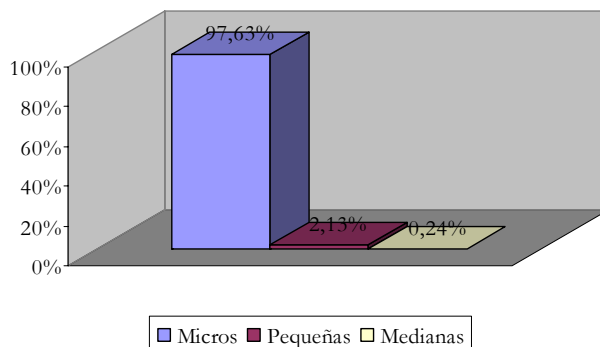


Fuente: CEC

Las características de los actores de este cluster y sus relaciones se observan a continuación:

**Empresas:** En el AMB aparecen registradas en Cámara de Comercio a enero de 2006 alrededor de 950 empresas fabricantes de calzado que generan cerca de 2600 empleos<sup>6</sup>. Estas empresas se concentran en el municipio de Bucaramanga y son mayoritariamente micro empresas (según Ley Mipyme 905 de 2004).

Figura 4. Tamaño de las empresas



Fuente: Quintero y Ramírez 2005, a partir datos Cámara de Comercio de Bucaramanga.

<sup>6</sup> A partir de datos Cámara de Comercio de Bucaramanga.

**Proveedores:** En Santander a pesar de poseer alrededor de 1.200.000 cabezas de ganado<sup>7</sup>, a nivel de curtiembres el número de empresas no es significativa con respecto al total nacional. Según datos del Centro Nacional de Producción Mas Limpia en Colombia para el 2003 existían registradas formalmente 677 curtiembres. En Bucaramanga los registros de la Cámara de Comercio sobre el número de curtiembres indican que estas representan solo el 1.3% del total nacional<sup>8</sup>. Esta fuente registra en la región a su vez 31 empresas fabricantes de insumos y partes de calzado (para este estudio se tomó como referencia las actividades mencionadas en el Anexo 2. Actividades relacionadas Cluster de Calzado).

**Instituciones para la colaboración:** Santander se caracteriza por tener gran presencia institucional que trabaja en el fortalecimiento de la confianza y trabajo asociativo de los sectores. Dentro de las instituciones que apoyan la industria de calzado en Santander se encuentran:

**Gremios:** De manera general el sector es apoyado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI y la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias – ACOPI, sin embargo el tema de calzado principalmente a nivel regional se centra en las dos Asociaciones del sector ACICAM y ASOINDUCAL.

**Asociación Colombiana de Industriales de Calzado -ACICAM :** Este gremio que representa a los industriales de calzado a nivel nacional, ha enfilado sus acciones a la realización de alianzas con instituciones como Cámaras de Comercio, Universidades y mecanismos de cooperación internacional con el fin de mejorar la gestión gremial y apoyar el incremento de la productividad del sector. ACICAM ha venido delegado en los capítulos regionales una mayor responsabilidad<sup>9</sup>.

**Asociación de Industriales del Calzado y Similares –ASOINDUCAL’S :** Nace en 1999 por la necesidad que se percibe por parte de algunos empresarios de asociarse y trabajar mancomunadamente, tiene como principal reto conquistar mercados extranjeros incrementando la cultura empresarial y el nivel tecnológico de las empresas.

**ASICAF:** Busca apoyar al empresariado de calzado ubicado en la ciudad de Floridablanca mediante la gestión de recursos, capacitación y participación en ferias.

**ASPECOL:** Por su parte cumple con las funciones de gremio de los proveedores de insumos y dentro de sus principales actividades está la de mantener informados a sus afiliados sobre las empresas fabricantes de calzado que mantienen una cultura de no pago.

---

<sup>7</sup> Memorando Informativo, Fondo Ganadero de Santander S.A. 2006

<sup>8</sup> Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga

<sup>9</sup> Revista del Cuero, edición 8. 2006. [www.acicam.org](http://www.acicam.org)

### ***Otras instituciones:***

**Centro de Desarrollo Productivo de Calzado:** Jurídicamente fue creado en 1988 por iniciativa de los empresarios y por convocatoria del SENA regional. Dentro de sus acciones está el apoyo técnico mediante la capacitación y formación al sector y ha desarrollado proyectos con diferentes entidades a nivel nacional y regional. Dispone de una sede con dotación en las áreas de corte y guarnición.

**Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA:** La regional Santander del SENA se constituye en pilar fundamental para el cluster principalmente por el aporte en la formación de talento humano para lo cual cuenta con talleres y maquinaria especializada.

**Cámara de Comercio de Bucaramanga:** Esta institución sin ánimo de lucro apoya el sector productivo de la región mediante la realización de programa y proyectos que contribuyen a incrementar su competitividad.

**Comité Asesor Regional de Exportaciones CARCE:** Es un instrumento de coordinación y enlace entre los sectores privado y académico de Santander y el gobierno municipal, departamental y Nacional para facilitar el intercambio de información, iniciativas y elaboración de propuestas y proyectos en aspectos de Comercio Exterior y Competitividad.

Esta labor es adelantada a través de mesas de trabajo especializadas en temas de Infraestructura, Internacionalización, Gobierno, Finanzas, Ciencia y Tecnología, Capital Humano y de Trabajo, Institucionalidad del Estado y Cultura Exportadora<sup>10</sup>.

## **1.3. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DEL CLUSTER DE CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.**

Se realiza a continuación un recorrido por la puntas del diamante del cluster de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga resaltando los factores del ambiente de negocios que propician o no el desarrollo del cluster.

### **1.3.1. Condiciones de Factores:**

***Recurso humano calificado para el cluster:*** La fabricación de calzado es intensiva en mano de obra por ello se considera un factor crítico para el desarrollo del cluster. En el AMB existe recurso humano con conocimientos empíricos para trabajar en el sector y es reconocida por ello la región a nivel nacional. Sin embargo, es escasa la mano de obra calificada en temas especializados como guarnecería y armado. Para los empresarios los programas ofrecidos por

---

<sup>10</sup> [www.camaradirecta.com](http://www.camaradirecta.com)

las instituciones de enseñanza de la región no cubren la demanda y además se considera que debe existir una mayor continuidad de dichos programas así como actualización de los expertos encargados de transmitir el conocimiento.

***Tecnología blanda vs. Tecnología dura:*** En Colombia gran parte de la tecnología (maquinaria y equipos) utilizada por el sector proviene de Italia y Brasil. Este último país se ha caracterizado recientemente por ser más atractivo para los industriales colombianos dado que los precios en maquinaria resultan más bajos (hasta un 30% por debajo de los Italianos)<sup>11</sup>. Los empresarios santandereanos sin embargo, mantienen la preferencia nacional por acceder a maquinaria de segunda mano, para algunos de ellos los niveles de producción no justifican la inversión en tecnología. Reconocen además que la fabricación de calzado sigue siendo artesanal<sup>12</sup>.

A nivel administrativo en el Área Metropolitana de Bucaramanga se destaca la falta de directivos con formación profesional. Otra característica generalizada es que la mayoría de los dueños son ex empleados de fábricas que decidieron colocar su propia empresa, muchos de ellos anteriormente se desempeñaban como operarios. Las Mipymes de calzado en AMB tienen deficiencias en el costeo de productos, manejo de proveedores y en la implementación de sistemas de calidad, entre otros.

***Financiación:*** En el Área Metropolitana de Bucaramanga no existe una línea especializada para el sector de cuero y calzado, los micro créditos son los más utilizados por las empresas y son ofrecidos por entidades transversales de financiación como cooperativas o fundaciones. A nivel de proveedores y empresas de marroquinería se accede con mayor frecuencia a créditos bancarios, sin embargo, los actores del cluster perciben en las empresas de calzado una cultura de no pago que hacen considerar al sector como de alto riesgo. Por otro lado las Entidades Financieras de la región señalan la falta de conocimiento de los servicios como otro factor que impide un mayor acceso a créditos<sup>13</sup>.

***Infraestructura de transporte:*** La infraestructura vial se considera un factor determinante para el desarrollo del cluster de calzado, no solo para la distribución de productos finales en el mercado local sino además por la necesidad de transportar insumos y materias primas.

Según el estudio “Colombia. Recent Economic Developments in Infrastructure (REDI)” del Banco Mundial, la inversión en infraestructura en el país es estable aunque continua siendo baja en relación con Latinoamérica, así mismo se resalta el rezago de Colombia en cuanto a proyectos en infraestructura productiva.

En el caso del transporte como una de las formas de infraestructura productiva, Colombia presenta uno de los menores indicadores en términos del número de kilómetros de vías

---

<sup>11</sup> Revista del Cuero. ACICAM. 2006

<sup>12</sup> Percepción de empresarios del sector, entrevistas realizadas en el mes de Julio de 2006 en la ciudad de Bucaramanga.

<sup>13</sup> Ibid

pavimentadas por trabajador (menos de 1 Km.), Brasil duplica este valor y lo supera con cerca de 2.5 kms<sup>14</sup>.

En Santander la infraestructura vial esta conformada por 1.262 Km. de red vial nacional de la cual 866 Km. están pavimentados y se suman a los 439 Km. más de vías secundarias pavimentadas. El 70% de esta red vial nacional del departamento se encuentra en buen estado superando el porcentaje nacional (60%). En este sentido los empresarios destacan el excelente estado de la vía que comunica a Bucaramanga con la capital de país sin embargo y principalmente para las empresas con vínculos comerciales con Venezuela las deficiencias de la vía a Cúcuta se convierten en una desventaja.

El departamento de Santander posee menos de 1 km. de vías pavimentadas por cada 1000 habitantes mientras que en las regiones del sur de Brasil donde se localiza el estado de Río Grande el promedio es de 2.8 Km. pavimentados por cada 1000 habitantes.

***Costos de transporte y logística:*** En el AMB el transporte terrestre se constituye en el principal medio de distribución de la producción local. Los costos de transporte en Colombia, según el Banco de la Republica, tienen una incidencia en el costo total del producto superior en un 2% al promedio mundial.

***Proximidad a los mercados más importantes:*** El Área Metropolitana se ubica más cerca de sus principales mercados internacionales que su competidor en Brasil (el principal mercado para la producción de calzado en el Valle de Sinos es los Estados Unidos), la cercanía con la frontera Venezolana es considerada una ventaja por algunos empresarios en especial cuando alrededor del 12% de las exportaciones de calzado se dirigen a este país.

### **1.3.2. Contexto para la Estrategia y Rivalidad de las Firmas:**

***Bajas barreras de entrada:*** Es frecuente que un operario de una compañía existente ahorre durante un año 5 o 6 millones de pesos y esta cantidad la utilice para crear una empresa nueva. Sin embargo, así como la entrada es fácil, es también común que se cierren empresas nuevas.

***Intercambio de información y cooperación:*** Se considera que dada la proximidad física entre los diferentes actores y empresas del cluster, se facilita el intercambio de información y la interacción entre los actores, lo que hace posible la cooperación. Las instituciones para la colaboración juegan un importante papel en dicho proceso.

En el AMB el intercambio de información se da principalmente a nivel de proveedores de insumo y empresas fabricantes. Sin embargo, son producto de la informalidad y no obedecen a estrategias de articulación y cooperación. La información sobre moda y tendencias es adquirida de manera individual por las empresas, generalmente el dueño de ésta viaja al exterior (Italia principalmente) y observa la tendencias de acuerdo a los productos exhibidos en tiendas y catálogos. Otra fuente común de consulta es el Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el que de igual manera los empresarios tienen acceso a

---

<sup>14</sup> Banco de la Republica. La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia 2005.

catálogos y revistas internacionales actualizadas. Se destaca el papel de los gremios y de otras entidades como la Cámara de Comercio, el Comité Asesor Regional de Exportaciones y Proexport por apoyar la participación en ferias y eventos como misiones comerciales y tecnológicas las cuales se constituyen en fuentes de información y promoción del sector.

Así mismo y a pesar del camino por recorrer en temas de cooperación, estrategias de promoción conjunta desarrolladas por los empresarios como es la participación del calzado de Bucaramanga en el concurso nacional de belleza (patrocinador) han resultado exitosas y han logrado el reconocimiento del cluster en Colombia

**Competencia:** La competencia en el sector de calzado en el AMB es bastante elevada y tiende a ser destructiva. Se da básicamente a partir del precio del producto. La calidad y la diferenciación son factores que por las características del mercado objetivo principal (estrato medio bajo) no son reconocidos aún por los clientes. Dada esta situación, muchos empresarios venden a un precio por debajo de sus costos de producción. Es importante sin embargo resaltar que para el caso de los productos de marroquinería la situación es diferente dado que se tiene un mayor reconocimiento de marca y de calidad de los artículos.

La competencia desleal se menciona además como factor de gran preocupación para el sector. Según los empresarios existe un gran número de empresas que permanecen en la clandestinidad evitando las cargas impositivas lo que les permite competir con menores precios en el mercado; el contrabando principalmente de productos chinos también preocupa a la comunidad empresarial.

**Inseguridad:** En el AMB aunque la delincuencia común y la violencia son elementos aún presentes en el desarrollo de las actividades productivas, los empresarios han aprendido a incluirlas dentro de sus costos. A pesar de lo anterior los empresarios a su vez tienen una percepción favorable hacia la seguridad del AMB con respecto a otras ciudades del país y resaltan que este es un factor que contribuye a atraer turistas e inversionistas<sup>15</sup>.

**Falta de visión conjunta:** Los empresarios y demás actores del cluster coinciden en afirmar que a pesar de las múltiples iniciativas por definir una visión conjunta del sector, se sigue trabajando de manera desarticulada, sin un norte específico y por el contrario en algunos casos duplicando esfuerzos y acciones innecesariamente.

### 1.3.3. Industrias Relacionadas y de Soporte

**Materia prima – Cuero:** Bucaramanga se encuentra muy cerca de las zonas ganaderas del departamento y cuenta además con el frigorífico “Vijagual” con capacidad para sacrificar mil pieles al día. Sin embargo, el problema de la materia prima del cluster se centra en el mal cuidado que se le da al animal desde la cría así como en el incremento en los precios por la fuerte demanda de los compradores internacionales de pieles en azul (wet blue) o

---

<sup>15</sup> Percepción de empresarios del sector, entrevistas realizadas en el mes de Julio de 2006 en la ciudad de Bucaramanga.

semiprocesadas (crust), sin mayor valor agregado, lo que hace que gran parte de la producción salga de la región y además en condiciones de calidad insuficientes.

**Insumos (Maquinaria, productos químicos, entre otros):** En el AMB se encuentran más de 100 empresas distribuidoras de insumos<sup>16</sup>. Algunos de estos distribuidores importan sus productos principalmente de países como España, Italia y Chile y se convierte en la solución de las fábricas de calzado ante la escasa presencia de fabricantes de insumos locales que puedan cubrir la demanda regional.

**Instituciones para la colaboración:** En el AMB los gremios buscan concertar acciones con los demás actores del cluster para unificar esfuerzos y marchar en una misma vía. Es el caso de ACICAM Bucaramanga que pretende establecer en Santander una regional del Centro Tecnológico para las Industrias de Calzado, Cuero y Afines de Colombia - CEINOVA - que se ubica en la capital del país y que tiene como acción principal apoyar la innovación y el desarrollo tecnológico del sector.

Dentro de las actividades más exitosas de estos gremios se destaca la realización y participación de ferias a nivel local y nacional es el caso de EXPO ASOINDUCAL'S y la *International Footwear & Leather Show* que han contribuido con el reconocimiento del calzado hecho en Santander.

En cuanto al SENA, esta institución mantiene un alto nivel de interrelación con el sector productivo, maneja programas de capacitación y formación técnica constante sin embargo se considera que debe incrementar el nivel de cobertura, la actualización del personal y la especialización de sus programas.

En general las instituciones para la colaboración del AMB, enfrentan problemas económicos en busca de ser auto-sostenibles. Deben gestionar y canalizar recursos que les permitan desarrollar programas y proyectos para el sector. Los empresarios las perciben como relevantes pero consideran que el papel de cada una de ellas se ha desdibujado fundamentalmente por la carencia de recursos y por la dispersión de acciones. La atomización de esfuerzos y la falta de claridad en el aporte de estas instituciones hacia el alcance de una visión conjunta del sector hacen que a pesar de la voluntad de sus dirigentes no sean claros los resultados<sup>17</sup>.

#### 1.3.4. Condiciones de la Demanda:

Gran parte de la producción de calzado de las dos regiones de estudio tienen en común un nicho de mercado de estrato medio y bajo, sin embargo mientras que el Valle de Sinú se concentra en la exportación el AMB atiende principalmente el mercado local y nacional.

---

<sup>16</sup> Según registros Cámara de Comercio y de acuerdo a los actividades relacionadas para el cluster en el Anexo 2.

<sup>17</sup> Percepción de empresarios del sector, entrevistas realizadas en el mes de Julio de 2006 en la ciudad de Bucaramanga.

***Mercado Nacional:*** Este es el principal mercado de la producción de la AMB. Los factores que determinan los gustos y preferencias de los consumidores están relacionados directamente con el destino nacional. En Santander el mercado local, se caracteriza por la presencia de consumidores con gustos tradicionales, austeros en el gasto, y la moda no es la principal razón de compra. En Cali y Medellín la situación es diferente, se puede apreciar un comprador más agresivo, pendiente de las tendencias en moda y color y dispuesto a pagar por ello. Bogotá sin llegar a manejar el mismo nivel de las ciudades anteriores posee compradores que estiman la calidad del producto, en esta ciudad además se empieza a observar un cambio en los gustos hacia las tendencias del mercado *fashion*.

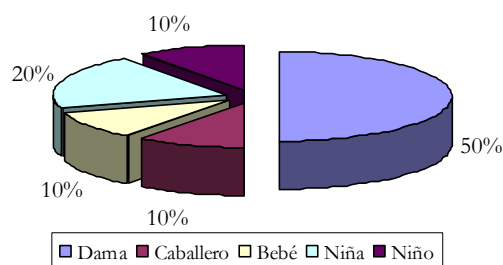
***Mercado internacional:*** El principal destino de exportación de Santander es Ecuador y en general los empresarios perciben a los clientes extranjeros como exigentes dada las preferencias en moda y diseño que les representen productos diferenciados.

#### 1.4. SOFISTICACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS DEL CLUSTER DEL CALZADO EN EL AMB

Gran parte de la producción de calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga está dirigida a estratos medios-bajos, manejando líneas económicas (popular) que utiliza insumos y materias primas distribuidas a nivel local. Algunos cueros provienen de curtiembres de Bogotá y Medellín y algunas empresas que buscan diferenciarse compran cueros argentinos e italianos.

Las empresas de calzado trabajan principalmente bajo una marca propia y algunas de ellas establecen sus propios puntos de venta, la estrategia para las exportaciones consiste en presentar propuestas de colecciones de acuerdo a los requerimientos de los clientes externos en cuanto a diseño y modelo sin embargo, la adquisición de materias primas e insumos es responsabilidad de el fabricante de calzado, la maquila no es una estrategia generalizada y se realiza principalmente en las empresas más pequeñas y para empresas nacionales<sup>18</sup>.

**Figura 5. Distribución de la producción de calzado por línea en el AMB.**



Fuente: CEIN-Universidad Cooperativa de Colombia

<sup>18</sup> Percepción de empresarios del cluster, entrevistas realizadas en el mes de Julio de 2006 en la ciudad de Bucaramanga.

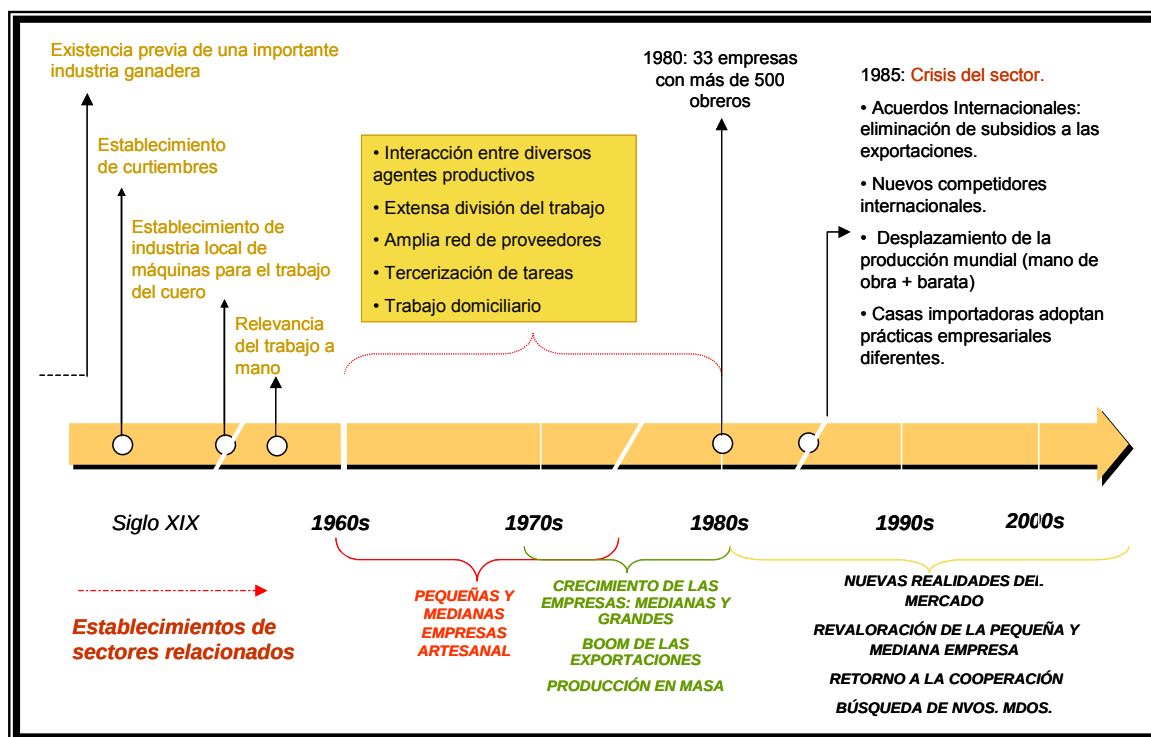
El principal canal de distribución para llegar a los consumidores de estratos bajos son algunos distribuidores nacionales que ubican sus puntos de venta en sitios populares de las principales ciudades del país (Bogotá y Medellín). Son muy pocos los empresarios que venden directamente en el mercado internacional y otras empresas lo hacen a través de Comercializadores Internacionales. Las dos regiones coinciden en especializarse en la línea de calzado femenino, en AMB cerca del 50% de la producción es calzado para dama.

## 2. CLUSTER DE CALZADO EN EL VALLE DE SINOS – BRASIL.

Resulta interesante analizar el cluster de calzado del Valle de Sinos dado su desarrollo histórico y sus características como conglomerado las cuales se muestran a continuación:

### 2.1. HITOS EN EL DESARROLLO HISTÓRICO DEL CLUSTER DEL CALZADO EN EL VALLE DE SINOS.

Figura 6. Línea del Tiempo del Cluster del Calzado en el Valle de Sinos.



Fuente: CEC a partir de CEPAL, 2003.

El desarrollo de la industria del calzado en el Valle de Sinos fue fomentada por la aparición de curtiembres dada la existencia de una importante ganadería y al desarrollo de una industria local de máquinas para el trabajo del cuero durante la primera mitad del siglo XIX.

La historia de los cluster de calzado en Brasil y especialmente del ubicado en el Valle de Sinos posee tres etapas claramente definidas como se muestra a continuación:

“En una breve historia de la extraordinaria expansión de la industria de calzados en Brasil, se recorrieron tres fases: la primera se inició en los años sesenta y termina en la mitad de la década de 1970, cuando la industria estaba básicamente constituida por pequeñas y medianas empresas, la mayoría produciendo en régimen casi artesanal; la segunda se produce durante el boom de las exportaciones, entre los inicios de los años setenta y el final de los ochenta, en la cual las firmas aumentaron su tamaño y algunas se transformaron en empresas gigantes, revelando varias características del sistema fordista de producción en masa de bienes

estandarizados; la fase actual, de crisis (que se inicia en la segunda mitad de los ochenta), está marcada por la competencia de una nueva reorganización productiva del sector, orientada al sistema de producción flexible, con mayor énfasis en la calidad y en la producción de bienes más diferenciados. Esa tercera fase también está altamente marcada por el inicio de un amplio proceso de relocalización geográfica de la industria, de las regiones Sur y Sudeste hacia el Nordeste.

Cabe señalar que, hasta finales de los años sesenta, casi todas las empresas en esos distritos eran pequeñas o medianas, y una gran proporción de ellas operaban con menos de 20 empleados. Al inicio de los años ochenta, ya existían en el Vale dos Sinos 33 empresas con más de 500 obreros, varias con más de 2000 y algunas con más de 3000 trabajadores. En esas grandes empresas el sistema organizacional de la producción asumía características típicas del modelo fordista-taylorista. Durante las dos primeras fases del desarrollo del cluster del calzado del Valle de Sinos en Brasil, y pese a los fuertes rasgos fordistas que presentaban algunas empresas de gran envergadura, predominaba un sistema productivo sobre la base de la interacción entre los diversos agentes productivos, que practicaban una extensa división del trabajo, puesto que siguió existiendo, una amplia red de empresas proveedoras de insumos, componentes y equipos y prestadoras de servicios. Entre esas firmas se practicaban sistemas de tercerización de tareas, utilizándose las más variadas formas de subcontratación, inclusive la doméstica, que se materializaba en la forma de trabajo domiciliario.

A partir de la segunda mitad de los años ochenta, sin embargo, la industria del calzado entró en crisis, como consecuencia de varios fenómenos. Primero, el Gobierno Federal, por fuerza de acuerdos internacionales de comercio, inició un proceso gradual y, luego, de eliminación casi total de los subsidios a las exportaciones. Segundo, entraron en escena nuevos competidores internacionales, iniciándose otra fase de desplazamiento geográfico de la producción mundial de calzado, en la dirección de naciones donde la mano de obra era todavía más barata que en Brasil (especialmente China, Indonesia y Tailandia), con lo cual el país fue siendo sustituido, poco a poco, como proveedor de los Estados Unidos. Y tercero, las propias casas importadoras norteamericanas comienzan a adoptar prácticas organizacionales diferentes, pasando a utilizar sistemas “justo a tiempo”, cuya principal característica es el mantenimiento de bajos niveles de existencias y la eliminación del sistema anterior, sobre la base de grandes pedidos a las fábricas brasileñas de productos estandarizados. Se da inicio, entonces, a un proceso de reacción a las nuevas realidades del mercado, que se manifestaba, principalmente, por volúmenes menores de pedidos, en la producción y entrega de lotes en menor espacio de tiempo y en mayores exigencias en cuanto a calidad de los productos. En este proceso de ajuste y de nueva reorganización industrial por la cual tuvieron que pasar las firmas brasileñas de calzado, algunas grandes empresas entraron en quiebra, otras cambiaron el énfasis de crecimiento de la producción a la reorganización interna, algunas grandes plantas descentralizaron sus actividades, transformándose en fábricas menores. Hubo un esfuerzo mayor de valorización de mano de obra, para tornarla más calificada y especializada y se buscó la diversificación de mercados. Las firmas intentaron reducir su dependencia de las ventas en los mercados americanos y abrir nuevos canales de comercialización en los países europeos.

En esa tercera fase del desarrollo de la industria del calzado, es importante señalar que ocurrió una revaloración de las pequeñas y medianas empresas que, frente a los nuevos escenarios mundiales, se volvían económicamente más viables que los grandes establecimientos. No deja

de ser curioso observar que, en muchos casos, las pequeñas y medianas empresas lograron mantener, con más facilidad, sus exportaciones hacia Estados Unidos, en la medida que pudieron continuar, o incluso intensificar, sus procesos de producción flexible. Otro aspecto importante de esta nueva fase es la existencia de un virtual retorno a la situación organizacional anterior al gran auge exportador. En el inicio de la expansión del sector del calzado, las acciones colectivas entre las firmas asumían mayor importancia –una importancia que fue gradualmente disminuyendo con el crecimiento del tamaño de las firmas y con la introducción de prácticas fordistas de producción. En la fase actual, se ha registrado un retorno al espíritu de cooperación, por medio de la renovación de mecanismos de interacción y colaboración interfirmas, que se manifiesta sobre todo en la mejoría de las relaciones entre fabricantes de calzado y sus proveedores, inclusive con una intensificación en la utilización del régimen de subcontratación”<sup>19</sup>.

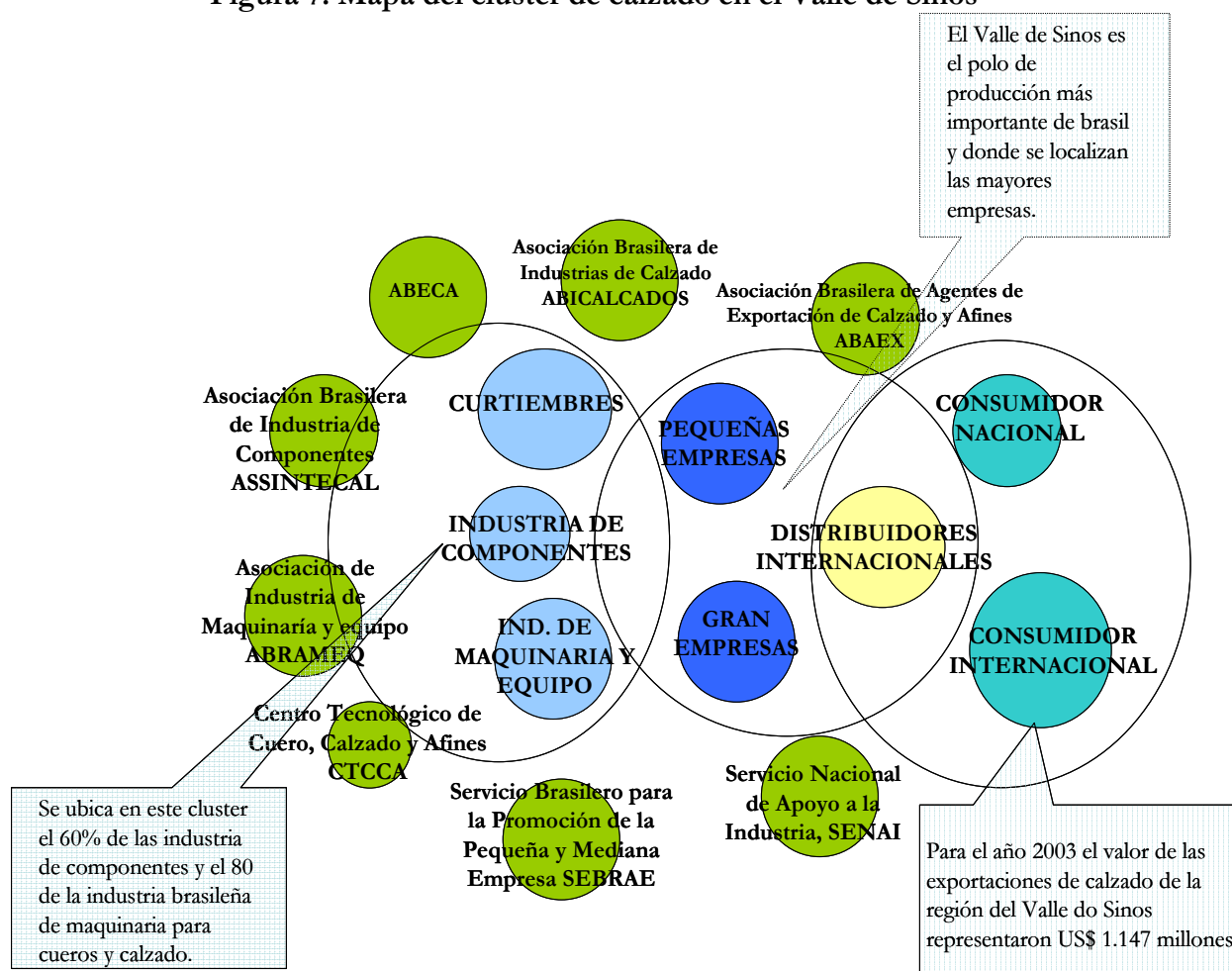
## **2.2. MAPA Y COMPONENTES DEL CLUSTER DEL VALLE DE SINOS**

Este complejo del calzado del Valle de Sinos se destaca por la concentración y el número de empresas conexas del cluster. El número de fabricantes de insumos facilita el acceso a los mismos por parte de las empresas de calzado sin que se presente mayor nivel de intermediación, la presencia de entidades de investigación, servicios técnicos y de asesoramiento tecnológico, agentes de exportación y empresas de transporte en la región que interactúan constantemente con el sector y la presencia de empresarios innovadores y emprendedores.

---

<sup>19</sup> CEPAL. Serie Gestión Pública. 2003

Figura 7. Mapa del cluster de calzado en el Valle de Sinos



Fuente: CEC

Las características de los actores de este cluster y sus relaciones se observan a continuación:

**Empresas:** Para el 2002 existían en el estado de Rio Grande do Sul en donde se localiza el Valle de Sinos 2800 de empresas fabricantes de calzado<sup>20</sup> las cuales generaban más de 150.000 empleos; el 50% de estas fabricas son pequeñas sin embargo la dimensión de la industria de calzado en el Valle de Sinos es considerablemente mayor con respecto a la que se desarrolla en el AMB no solo por la cantidad de empresas mencionada sino además por el tamaño de las mismas según el número de empleados (el rango utilizado en Brasil para definir el tamaño de las empresas con este criterio es dos veces el manejado en Colombia. Ver Anexo 3. Clasificación de Empresas por Número de Empleados).

La ciudad de Novo Hamburgo se destaca en la región del Valle do Sinos por la concentración de empresas, esta es considerada la capital del calzado en Brasil

<sup>20</sup> Datos ICEX, Mayo 2005

En el Anexo 4 se pueden observar las características de algunas empresas de calzado ubicadas en el Valle de Sinos.

**Proveedores:** El cluster de calzado en el Valle de Sinos se ve fortalecido por la presencia de empresas proveedoras de insumos. Esta región concentra el mayor número de empresas proveedoras del cluster de calzado en Brasil. Allí se localizan el 60% de la industria de componentes (alrededor 762 empresas) y el 80% de la industria de maquinaria para cueros y calzado. De igual manera el estado de Río Grande do Sul junto con Sao Paulo, Paraná y Minas Gerais proveen a las curtiembres nacionales del 80% de los cueros crudos de la especie bovina.

**Instituciones para la colaboración:** En la región del Valle de Sinos y en especial en la ciudad de Novo Hamburgo se concentra gran número de asociaciones del sector así como algunas instituciones de enseñanza, centros de investigación y asistencia tecnológica.

Dentro de las principales asociaciones del sector se encuentran:

**La Asociación Brasileira de las Industrias de Calzado** la cual representa al sector en la definición de políticas defendiendo los derechos e intereses del mismo y **ABAEX la Asociación Brasileira de Agentes de Exportación de Calzado y Afines**.

#### *Otras instituciones*

**Servicio Brasileño para la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa, Sebrae.** Es una organización no gubernamental brasileña que cuenta con el soporte de los impuestos deducidos de los ingresos de empresas que desempeñan actividades en los rubros de consultoría, educación, organización de ferias y eventos, etc. La misión de esta entidad consiste en promover las iniciativas de emprendimiento.

**APEX.** Servicio del gobierno federal brasileño dedicado a la promoción de exportaciones.

**Servicio nacional de Apoyo a la Industria, Senai.** Apoya la capacitación técnica de talento humano para el sector ofreciendo Programas de entrenamiento en el Valle de Sinos.

## **2.3. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DEL CLUSTER DE CALZADO EN EL VALLE DE SINOS – BRASIL.**

### **2.3.1 Condiciones de factores:**

**Recurso humano calificado para el cluster:** En el Valle de Sinos, aunque existe disponibilidad de mano de obra calificada principalmente por los programas de entrenamiento técnico promovidos por el Senai (Servicio Nacional de Apoyo a la Industria) algunos empresarios consideran que no se adquieren las competencias necesarias para algunas actividades del proceso de producción y por ello hay trabajadores que se entrenan en las

instalaciones de las empresas donde los más experimentados adiestran a los aprendices<sup>21</sup>. Además la permanente actualización tecnológica permite incrementar la capacidad de aprendizaje derivado del entrenamiento dado por los proveedores de nueva maquinaria. Los empresarios del AMB reconocen también este servicio como fuente de capacitación de sus empleados.

A nivel internacional es reconocido Brasil por el sentido emprendedor de su gente, en un ranking de emprendedorismo entre diversidad de países ocupa el primer lugar y como característica se encuentra que el 12.5% de los brasileños conducen sus propios negocios o están considerando hacerlo y ven en esto una gran alternativa de empleo<sup>22</sup>.

***Tecnología blanda vs. Tecnología dura:*** El grado de tecnología utilizada en la producción de calzado es cada vez mayor en el Valle de Sinos, ya que las empresas que operan en el sector están realizando un gran esfuerzo inversor para adquirir nueva maquinaria y equipamiento. Cabe recordar que gran parte de la industria de maquinaria y componentes para cuero y calzado de Brasil se localiza en este Valle.

En el Valle de Sinos hacia finales de la década de los 90' se establecieron cerca de 256 nuevas firmas cuyos propietarios son también ex empleados de grandes compañías. Estos ex empleados del Valle de Sinos aprendieron estrategias de sus antiguos empleos que decididamente implementaron como propietarios y administradores en sus fábricas, orientaron el personal y la estructura hacia la reducción de costos, realizaron cambios en el sistema de producción como la introducción de celdas en lugar de líneas de producción y procuraron mayor agilidad para reaccionar rápidamente a las variaciones del mercado, realizaron inversión en programas de entrenamiento dirigido a proveedores y en indicadores de calidad.

***Financiación:*** El acceso al crédito de las pymes en Brasil continúa siendo un problema y se plantea que las políticas de promoción de exportaciones deben prestar mayor atención a la heterogeneidad del tamaño de las empresas. La falta de conocimiento de los mecanismos de financiación se percibe también como una de las causas de poco acceso a crédito, existen fuentes como FINAMEX y la PROEX (mecanismos de apoyo financiero a la exportación) que no son lo suficientemente aprovechadas.

***Infraestructura de transporte:*** La integración territorial en Brasil comenzó con la construcción de grandes proyectos de infraestructura en especial de caminos que contribuyeron con el desarrollo de la industria y fundamentalmente de los principales polos de producción de calzado como es el caso de la ciudad de Novo Hamburgo, en el estado de Río Grande do Sul. Para finales de los años 90 estos estados del sur de Brasil (en donde se ubica el Valle de Sinos) tenían una gran conectividad con una alta dotación vial contando con alrededor de 30 mil km de carreteras pavimentadas. Sin embargo estudios realizados por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) destaca el deficitario estado de algunas carreteras de Brasil.

---

<sup>21</sup> Según estudios de caso de: Desafíos a la pequeña y mediana empresa: un cluster de calzado en Brasil. 2002

<sup>22</sup> *Ibíd.*

**Costos de transporte y logística:** En Brasil la gran superficie del país, la carencia de almacenes de distribución y el estado deficitarios de algunas vías origina un mayor coste de la logística y distribución. Sin embargo el Valle de Sinos por orientar gran parte de su producción al mercado externo no enfrenta esta situación en igual medida que otras regiones de Brasil pero a pesar de su cercanía con la ciudad de Porto Alegre los problemas de los puertos brasileiros hacen que parte de esta producción de exportación deben ser despachadas por vía aérea. Lo costos de transporte tienen una baja incidencia en general en el precio final.

### 2.3.2. Contexto para la Estrategia y Rivalidad de las Firmas:

**Intercambio de información y cooperación:** En el Valle de Sinos se han realizado algunos adelantos en el tema. Ante la carencia principalmente de una red de intercambio de información formal, de la comunicación continua con los usuarios, proveedores y competidores y del manejo ocasional y personal del flujo de información, las entidades de apoyo como Sebrae y APEX han incentivado las alianzas y el trabajo cooperativo. Esto permite en la actualidad observar en esta región ejemplos de cooperación vertical entre las firmas que contribuyen a mejorar la calidad, la velocidad y la flexibilidad de la producción. Es así como se puede identificar dos tipos de cooperación que han sido de suma utilidad para las pequeñas empresas del Valle de Sinos: i) la cooperación entre las empresas grandes y sus proveedores o fuentes de subcontratación y ii) la cooperación entre pequeñas empresa de similares características en las que a través de alianzas procuran nuevos mercados e innovación tecnológica.<sup>23</sup> Como resultado de lo anterior se impulsa el desarrollo de la marca “Hecho en brasil”, que ha facilitado que pequeñas empresas en red participen en ferias internacionales, mejoren su diseño y tecnología y establezcan nuevos canales de mercadeo.

**Competencia:** En el Valle de Sinos los precios son también un factor de competencia principalmente en los segmentos en los que predominan las empresas de pequeño tamaño y bajas barreras de entrada por lo que la industria se caracteriza por producir a precios bajos que compiten en el mercado internacional junto con los productos asiáticos. Los problemas de contrabando afectan igualmente al Valle de Sinos y un elemento adicional es la falsificación de calzado, existen empresas que permanecen en la ilegalidad y se dedican a la piratería de marcas famosas. En la ciudad de Novo Hamburgo, obreros despedidos por las industrias de calzado en quiebra abrieron sus propias líneas de producción doméstica y realizan esta actividad.

### 2.3.3. Industrias Relacionadas y de Soporte

**Materia prima – Cuero:** Brasil es el tercer país exportador de cuero del mundo, participando con el 7.1% del total. El estado del Río Grande del Sur posee un vocación exportadora de cuero: según la Asociación de las Industrias de Curtiembre del Rio Grande do Sul (AICSul), se ha incrementado las exportaciones de cuero en un 46% y estas son el reflejo de las grandes inversiones hechas por el sector, que participa activamente de eventos internacionales para divulgar el producto nacional.

---

<sup>23</sup> Desafíos a la pequeña y mediana empresa: Un cluster de calzado en el Brasil. ESAN- Cuadernos de difusión. 2002.

Sin embargo según informaciones de entidades especializadas en la industria, solamente 15% de los cueros brasileños son considerados de buena calidad, lo cual es resultado tanto de la propia forma extensiva de la crianza del ganado en el país como también del gran atraso tecnológico de las curtiembres. Este hecho transforma el Brasil competitivo en el segmento del mercado de calzado de patrón inferior o medio, que no exige cueros de primera calidad pero dificulta la conquista de los mercados de calzado de mejor calidad y con precios más elevados, que son exactamente aquellos dominados por los productos de los distritos italianos. Una solución reciente que han encontrado los fabricantes brasileños es la creciente importación de cueros de los países del MERCOSUR, especialmente Argentina, que produce cueros de mejor calidad que Brasil<sup>24</sup>.

**Insumos (Maquinaria, productos químicos, entre otros):** A pesar de la gran cantidad de empresas del sector de componentes para la industria del calzado en el Valle de Sinos, crecen en la región las importaciones de algunos insumos. Estas importaciones provienen principalmente de Malasia, Egipto e Italia, para la fabricación de calzado tipo exportación. Es común la utilización del régimen *drawback* (exención del pago de impuestos a la importación vinculada a un compromiso de exportación).

**Instituciones para la colaboración:** En el Valle do Sinos se destaca el papel de las entidades de apoyo como Sebrae y APEX que como se mencionó anteriormente han incentivado las alianzas y el trabajo cooperativo.

#### 2.3.4. Condiciones de la Demanda:

**Mercado internacional:** A pesar de que existe en Brasil una fuerte tendencia por atender el mercado local, el calzado femenino producido en el Valle de Sinos tiene como destino principal las exportaciones. Estados Unidos es su principal comprador, y la producción en este mercado se dirige principalmente a consumidores de recursos bajos o medios; en general, son productos de calidad media que carecen de un mayor grado de sofisticación en diseño y producción.

**Tamaño del mercado:** Brasil se encuentra entre los países más poblados del mundo. Este país además de poseer una población de casi 177 millones de habitantes mantiene una distribución de la renta muy desigual, por lo que las empresas pueden dirigir sus productos a la población de baja renta, media y alta<sup>25</sup>. Esto último es considerado un gran atractivo para le empresas extranjeras. Dentro de los principales núcleos de consumo se encuentran las grandes ciudades del sur del país como es Porto Alegre en el estado de Río Grande y que tiene muy cerca la ciudad de Novo Hamburgo en el Valle de Sinos.

Casi un 50% de la población corresponde a la clase alta y media brasileña y de éstos casi un 4.5 de la población gozan de una renta superior a las 2.000 euros. Este es el principal nicho de mercado de lujo potencial comprador de moda extranjera y por lo tanto apetecido para las

---

<sup>24</sup> CEPAL. Serie Gestión Pública. 2003

<sup>25</sup> Instituto Español de Comercio Exterior ICEX, El mercado de calzado en Brasil, 2005

grandes firmas. Según el ICEX el comercio de alto lujo vive una época de gran expansión y en Brasil igual gasta en lujo el que tiene dinero como el que lo quiere tener.

El alto poder adquisitivo de una gran parte de la población se concibe como una oportunidad para las empresas Brasileñas que buscan dejar de producir calzado “barato” para incrementar la calidad de sus productos y enfocarse a otros nichos más sofisticados.

Al igual que en Colombia existen fechas especiales en las que se incrementa el nivel de ventas de calzado. Es el caso de la navidad, el día del padre y de la madre, entre otros, a los que se les da en los dos países gran publicidad e importancia.

Las estaciones son un factor adicional en Brasil, principalmente en el sur del país, en donde se localiza el Valle de Sinos y en donde además de la época calurosa en enero se presenta fuertes fríos en julio, esto motiva la creación de nuevas colecciones y la demanda de calzado.

## **2.4. SOFISTICACIÓN DE LAS OPERACIONES Y ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS EN EL CLUSTER DEL VALLE DE SINOS**

Al igual que en Santander el negocio del calzado en el Valle de Sinos es una tradición que pasa de generación en generación y se refleja en la administración de las empresas. En gran parte de las fábricas esta función es asumida aún por una tercera o cuarta generación. El negocio se aprende desde niño y se combina con la educación formal.

En el Valle de Sinos las grandes empresas utilizan tecnología sofisticada e invierten mayores recursos financieros en marketing. Son ejemplos de estas empresas Azaléia, Grendenece, Cambuci y Vulcabras. La mediana empresas especializada en la producción en zapato de cuero orienta gran parte de su producción al mercado externo para lo cual son subcontratadas principalmente por grandes distribuidores norteamericanos lo que conlleva a que no actúen con una marca propia, es el caso de Reichert, Schmidt, Dilly y Andreza entre otras. Las microempresas y empresas de pequeño tamaño utilizan fundamentalmente procesos de producción artesanales y son más vulnerables a las variaciones coyunturales de la economía<sup>26</sup>. Sin embargo estos pequeños negocios realizan una estrategia denominada “ataque por el flanco” que consiste en identificar y ocupar nichos de mercado que compañías grandes dejan de lado, estas pequeñas compañías aprovechando su tamaño han logrado ser más flexibles y creativas lo que les permite atender oportunamente necesidades particulares del cliente convirtiéndose en una gran ventaja con respecto a las empresas de gran tamaño quienes no se acomodan fácilmente y prefieren la producción en masa y menos métodos de producción a la medida.

Para enfrentar los retos de la globalización y la competencia creciente en la producción de calzado, las empresas ubicadas en el Valle de Sinos analizan recomendaciones como las planteadas por la CEPAL<sup>27</sup>: trasladar parte de su parque industrial a regiones donde los

---

<sup>26</sup> Instituto Español de Comercio Exterior ICES, El mercado de calzado en Brasil, 2005.

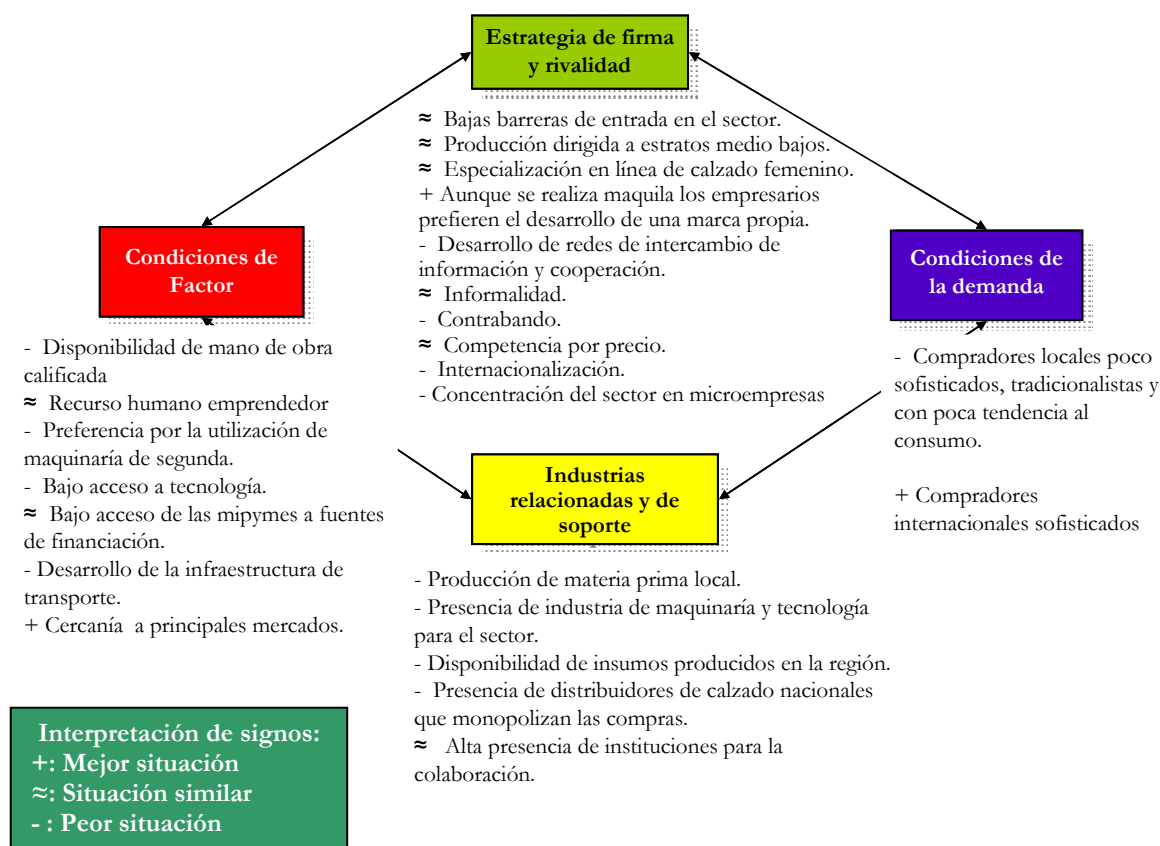
<sup>27</sup> Serie Gestión Pública. 2003

sueldos son más bajos, quizás sin introducir grandes innovaciones tecnológicas, y continuar compitiendo en los segmentos de mercado de patrón medio; o adoptar nuevas tecnologías, sobre todo sobre la base de la microelectrónica, especialmente aplicando los sistemas CAD/CAM (*computer aided design/computer aided manufacturing*) que, por el momento, constituyen los principales vehículos de innovación utilizados en la industria del calzado. Tales tecnologías ya se aplican ampliamente en países industrializados, incluso en los distritos del calzado italianos que, todavía en los años recientes, continuaban liderando las exportaciones mundiales de calzado, como consecuencia de haber reorganizado sus industrias, dejándolas especializadas en la producción de calzado de alta calidad y, por lo tanto, con precios medios elevados.

### 3. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL DIAMANTE DEL CLUSTER DE CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA FRENTE AL CLUSTER DE CALZADO EL VALLE DE SINOS – BRASIL.

De acuerdo a lo observado en el diamante y la sofisticación de las operaciones y estrategias de las compañías de cada uno de los cluster se presenta las siguientes conclusiones:

**Figura 8. Diamante del cluster de calzado de el Área Metropolitana de Bucaramanga frente al cluster de calzado de el Valle do Sinos en Brasil**



En el Anexo 5 se puede apreciar el resumen de los diamantes del cluster del AMB así como del Valle de Sinos.

En el AMB el sector de calzado esta compuesto principalmente por empresas de pequeño tamaño con deficiencia tecnológicas, de organización y producción que poco interactúan. Por el contrario en el Valle de Sinos hay una combinación interesante de empresas de diferente tamaño que han iniciado procesos de cooperación para transferencia de conocimiento e información, pequeñas y grandes empresas aprovechan la ventaja de ubicarse cerca.

Se destaca en el AMB la falta de mayor articulación del sector productivo y educativo para generar programas de capacitación y formación que permitan atender las necesidades del sector en cuanto al requerimiento de talento humano especializado. En Brasil existen entidades que desarrollan programas especializados para el sector, pero además es importante resaltar la disponibilidad de las empresas por capacitar su personal mediante la transferencia de conocimiento de los más experimentados hacia los nuevos aprendices.

En el Valle de Sinos existe un importante desarrollo de la infraestructura productiva (principalmente terrestre y aérea) que ha contribuido a la comercialización de sus productos y a la salida al mercado internacional, mientras que en el AMB las deficiencias en el tema incide en los costos de transporte y la internacionalización del sector.

Por otro lado los bajos niveles de producción atribuidos en parte a la baja internacionalización del sector, los costos de la tecnología y el poco acceso al crédito hacen que los empresarios de calzado del AMB mantengan un nivel tecnológico incipiente.

En el Valle de Sinos además favorece la presencia de diferentes sectores relacionados con el cluster de calzado. En la zona se desarrolla la industria de maquinaria, equipos e insumos para calzado más grande de Brasil lo que facilita el acceso a parte de los requerimientos de las fábricas de calzado a un menor costo y en un menor tiempo.

La disponibilidad de materia prima en las regiones es otro factor diferenciador de los dos cluster, en el AMB a través del tiempo las curtiembres han disminuido y algunas empresas de calzado deben abastecerse de materia prima de fuera de la región. En el Valle de Sinos se encuentra como ventaja el gran desarrollo de la ganadería, sin embargo, son notorias las deficiencias en calidad lo que hace que no se aproveche en su totalidad esta disponibilidad.

Se encuentra en común en las dos regiones la fuerte presencia de instituciones para la colaboración y se constituyen en actores fundamentales para el desarrollo de los clusters. Sin embargo en el AMB aún estas instituciones actúan desarticuladamente.

De igual manera tanto en el AMB como en el Valle de Sinos existen bajas barreras de entrada al sector principalmente por la dirección de la producción hacia nichos de mercado de estratos medios y bajos, en los que no se requiere mayor diferenciación por calidad y especialización.

Una gran diferencia de las empresas Santandereanas es que éstas se inclina y prefieren el desarrollo de una marca propia, en el Valle de Sinos la pequeña y mediana empresa se caracterizan fundamentalmente por realizar maquila.

Aunque la estrategia de internacionalización en las dos regiones es a partir de las exportaciones, el Valle de Sinos ya dirige gran parte de su producción al mercado internacional mientras que en el AMB aún el nivel exportaciones es bajo y gran parte de la producción abastece el mercado local y nacional.

El tamaño, la población y las condiciones sociopolíticas se convierten en factores diferenciadores relevantes para los dos cluster. El gran tamaño del mercado Brasileño y el alto poder adquisitivo hacen de este un mercado atractivo no solo para las empresas locales sino

además para las grandes empresas internacionales de calzado, sin embargo, los cambios políticos recientes han influido en la prevención sobre la inversión en el territorio.

## 4. RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

De acuerdo a lo presentado en el documento a continuación se formulan algunas recomendaciones de política que contribuirían a mejorar la competitividad del cluster de calzado en Área Metropolitana de Bucaramanga.

En cuanto a condiciones de factores se deben generar programas de capacitación y formación de acuerdo a los requerimientos del cluster (temas especializados de la producción y gerenciales) mediante el acercamiento de la academia y el sector productivo. Así mismo fomentar al interior de las empresas y entre ellas la cultura de entrenamiento y retención del talento humano.

Es igualmente importante elaborar y ejecutar planes de desarrollo tecnológico y transferencia de tecnología en el sector mediante convenios con entidades nacionales e internacionales, promover el conocimiento e implementación de tecnologías de punta, mediante la realización de misiones tecnológicas, pasantías e investigaciones conjuntas entre otras actividades, que permitan al sector focalizar la producción a nichos de mercado más exigentes con productos diferenciados. Al sector financiero le corresponde a su vez diseñar líneas de crédito ajustadas a la realidad de las mipymes de tal manera que se facilite e incremente el acceso a capital.

Por otro lado se debe desarrollar la infraestructura productiva principalmente la infraestructura de transporte terrestre y aéreo de la región, de tal manera que se disminuyan los costos causados por esta actividad y se creen las condiciones apropiadas para la internacionalización del cluster.

En el contexto para la estrategia y rivalidad de las firmas, es necesario incentivar la competencia por factores que generen ventajas competitivas como la diferenciación por calidad, diseño y servicio que permitan llegar a mercados más sofisticados. Continuar promoviendo el desarrollo de marcas propias así como crear un plan de promoción de la región “hecho en Santander o en el AMB” resaltando las características del producto.

Las microempresas de la región pueden convertir su tamaño en una ventaja aprovechando la flexibilidad de este tipo de empresas para ajustarse a los requerimientos y atender necesidades específicas de los clientes y así poder entrar en nichos de mercado especializados.

De igual manera las empresas del sector deben aprovechar la ventaja de estar cerca con otros actores del cluster para crear e implementar mecanismos y estrategias para la colaboración e intercambio de información, como sistemas de información, diseño y desarrollo de compras conjuntas, estrategias de promoción y la gestión, formulación y ejecución de proyectos de apoyo al cluster.

Los actores del cluster deben trabajar por una mayor visión internacional, conociendo de primera mano experiencias nacionales e internacionales de las que puedan aprender y adaptar esquemas de cooperación e identificar nuevas tecnologías. En esta vía es necesario que las empresas implementen estrategias de internacionalización sofisticadas como alianzas,

franquicias, adquisiciones, entre otras para la búsqueda y penetración de nuevos mercados nacionales e internacionales.

El sector público y privado debe generar programas que incentiven la formalidad en el sector de tal manera que las empresas compitan en igualdad de condiciones y se deben intensificar la lucha contra el contrabando liderada por la DIAN.

Es relevante para el cluster promover y atraer inversión extranjera. Para ello es necesario la definición y estabilización de reglas, y la gestión y venta de la región como lugar propicio para ubicar negocios. En este sentido es importante propiciar la presencia de actividades complementarias para el cluster que le permitan ubicar en la zona proveedores especializados y de calidad que incentiven la competencia en el sector y por ende la creación de ventajas competitivas.

Las instituciones de soporte deben tener claramente definidos su roles y articular los esfuerzos mediante el diseño de planes conjuntos para el sector que permitan apoyar efectivamente al cluster, se deben fortalecer las instituciones existentes y lograr que sean auto sostenibles mejorando sus niveles de gestión así como su interacción con las empresas.

De igual manera hay que implementar programas de desarrollo de proveedores e integración de sectores (alianzas) para lograr mayor disponibilidad de materias primas e insumos en la región y así disminuir costos de producción y conservar y mejorar la calidad de los productos.

Por último para mejorar las condiciones de demanda, las empresas del sector deben realizar campañas de publicidad hacia el consumo de productos diferenciados por atributos como la calidad, comodidad, moda, diseño y servicio. Así mismo trabajar en alcanzar estándares de calidad del orden internacional que les permita ofrecer productos en los que el consumidor encuentre valor agregado.

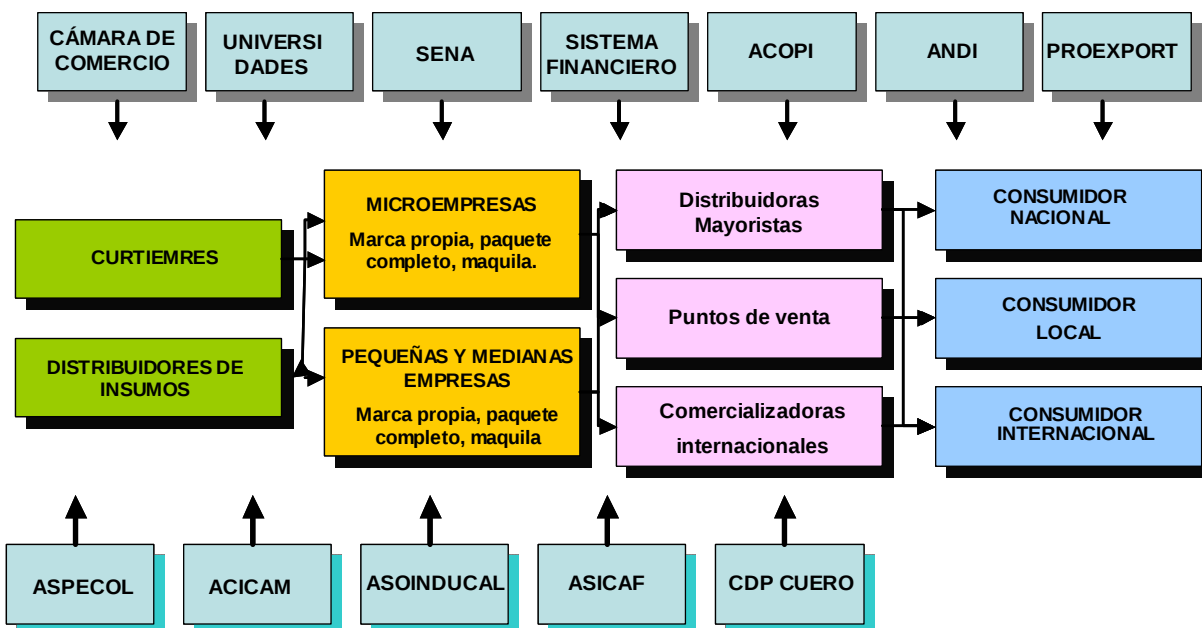
## 5. REFERENCIAS

- ACICAM. “Revista del cuero”. Edición 8 año 2006.
- ANDI. “Cien nuevos productos y servicios con potencial de exportación desde Antioquia al mercado de los Estados Unidos”, Productos del sector calzado, Septiembre de 2005.
- BERNAL S, SWIRSKI de S. “Desafíos de la pequeña y mediana empresa: un cluster de calzado en el Brasil”. Esan- cuadernos de difusión, Año 7, no. 13, diciembre de 2002.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. “Santander competitivo”.
- CENTRO NACIONAL DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA. “Sistema de referenciación ambiental (SIRAC) para el sector curtiembre en Colombia”. Febrero de 2004.
- DNP. “Cuero , calzado e industria marroquinera”. Análisis de cadenas productivas, 2004.
- HEVIA A. “Planificación estrategia territorial y políticas públicas para el desarrollo local”, CEPAL, Serie Gestión pública, Santiago de Chile Febrero de 2003.
- ICEX. “El mercado del calzado en Brasil”. Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Río de Janeiro, notas sectoriales Mayo de 2005.
- MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. “Estructura productiva y de comercio exterior del departamento de Santander”. Bogotá Julio de 2004.
- MINISTERIO DE DESARROLLO. “Los retos de la cadena de cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI”. Colombia. 2001.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. “Estudio sobre cluster y asociatividad”.
- PÉREZ J. “La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia”. Documentos de trabajo sobre economía regional, Banco de la República, octubre de 2005.
- QUINTERO R, RAMIREZ V. “Asociatividad y competitividad en el sector calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga-cluster”. Universidad Industrial de Santander, Escuela de Economía, 2006.

- SCHMITZ, H. "Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil, World Development Vol. 27, No. 9. 1999.

## ANEXOS

### Anexo 1. Mapa del cluster de Calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga



### Anexo 2. Actividades relacionadas Cluster de Calzado AMB

| CIIU    | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A012508 | Obtención de Pielés.                                                                              |
| D182002 | Adobo, Curtido y Acabado de Pielés.                                                               |
| D190    | Curtido y Preparado de Cueros; Fabricación de Calzado.                                            |
| D191    | Curtido y Preparado de Cueros                                                                     |
| D192    | Fabricación de Calzado                                                                            |
| D1921   | Fabricación de calzado de cuero y piel; con cualquier tipo de suela, excepto el calzado deportivo |
| D1926   | Fabricación de partes de calzado                                                                  |
| D209005 | Fabricación de Hormas de madera para calzado                                                      |
|         | FABRICACIÓN DE INSUMOS                                                                            |
| G512402 | Comercio al por mayor de materias primas pecuarias, tales como cuero.                             |
| G513300 | Comercio al por mayor de calzado                                                                  |
| G513301 | Comercio al por mayor de todo tipo de calzado inclusive calzado deportivo                         |
| G513302 | Comercio al por mayor de partes para la industria del calzado.                                    |
| G513902 | Comercio al por mayor de Artículos de Guarnicionería.                                             |
| G523400 | Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y similares.                    |
| G523401 | Comercio al por menor de todo tipo de Calzado en establecimientos...                              |
| G523403 | Comercio al por menor de artículos de talabartería y guarnicionería.                              |
| G523404 | Comercio al por menor de partes de Calzado (Plantillas, taloneras y accesorios)                   |

### Anexo 3. Clasificación de Empresas por Número de Empleados

| TAMAÑO                | BRASIL-SEBRAE Servicio Brasileño de Apoyo a las microy pequeñas               | COLOMBIA- Ley MIPYME 905 de 2005 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ME (Microempresa)     | Industria hasta 19 empleados y en comercio/servicio hasta 09 empleados.       | Menos de 10 trabajadores                                                       |
| PE (Pequeña Empresa)  | Industria de 20 a 99 empleados y en comercio/servicio de 10 a 49 empleados.   | de 11 a 50 trabajadores                                                        |
| MDE (Empresa Mediana) | Industria de 100 a 499 empleados y en comercio/servicio de 50 a 99 empleados. | de 51 a 200 trabajadores                                                       |

### Anexo 4. Fabricantes de Calzado en el Valle de dos Sinos

| EMPRESA                           | No DE EMPLEADOS | MARCA                           | MERCADOS A LOS QUE ATIENDE                                                                                    | TIPO DE PRODUCTO                                                         | CAPACIDAD INSTALADA (pares/día) |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| BISON INDUSTRIA DE CALÇADOS LTDA. | 3000            | VIA UNO                         | América del Sur, América Central y Europa (42 países)                                                         | Calzado de cuero femenino                                                | 30,000                          |
| CALZADOS BEIRA RIO S.A.           | 4.800 (3.500)   | Vizzano, Beira Rio y Moleca     | América del Sur, América Central, América del Norte, Europa, Oriente Medio, África y Asia (Japón y Tailandia) | Calzado inyectado infantil                                               | 10,000                          |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado inyectado femenino                                               | 20,000                          |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado de material sintético femenino                                   | 40,000                          |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado de tejido femenino                                               | 25,000                          |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado de tejido infantil                                               | 5,000                           |
| CALZADOS MARTE                    | 1,800           | Via Marte                       | América del Sur, América del Norte, Oceanía y Europa.                                                         | Calzado de material sintético Infantil                                   | 2,300                           |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado de material sintético femenino                                   | 4,500                           |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado de cuero infantil                                                | 1,600                           |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado de cuero femenino                                                | 18,000                          |
| CALZADO DILLY LTDA                | 300             | Dilly                           | NR                                                                                                            | Calzado de cuero femenino                                                | 3000                            |
| CALZADOS FILLIS S.A.              | NR              | Fillis                          | NR                                                                                                            | Calzados femeninos                                                       | NR                              |
| CALZADO RAMARIM LTDA              | 2300            | Ramarim                         | NR                                                                                                            | Calzado femenino realizado en cuero, material sintético y otros tejidos. | NR                              |
| Grendene S.A                      | 15,500          | Rider, Grendha, Sharon, Melissa | Todos los continentes                                                                                         | Calzado inyectado infantil                                               | 90,000                          |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado inyectado femenino                                               | 140,000                         |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado inyectado masculino                                              | 120,000                         |
|                                   |                 |                                 |                                                                                                               | Calzado de material sintético femenino                                   | 25,000                          |

### Anexo 5. Diamante del cluster de calzado en el AMB y el Valle de dos Sinos.

|                                          | CONDICIONES DE FACTOR                                                                                                           | CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y RIVALIDAD DE LAS FIRMAS                                                                                                                | CONDICIONES DE LA DEMANDA                                                                                                                | INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE SOPORTE                                                                                 |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Área Metropolitana de Bucaramanga</b> | - Escasez de recurso humano calificado para áreas específicas.<br>+ Reconocimiento de la gente como emprendedora y trabajadora. | + Bajas barreras de entrada en el sector.<br>- Producción dirigida a estratos medio bajos.<br>+ Especialización en línea de calzado femenino.<br>+ Aunque se realiza | - Compradores locales poco sofisticados, tradicionalistas y con poca tendencia al consumo.<br><br>+ Los compradores buscan calidad en el | - Producción de materia prima local.<br><br>- Poca presencia de industria de maquinaria y tecnología para el sector. |

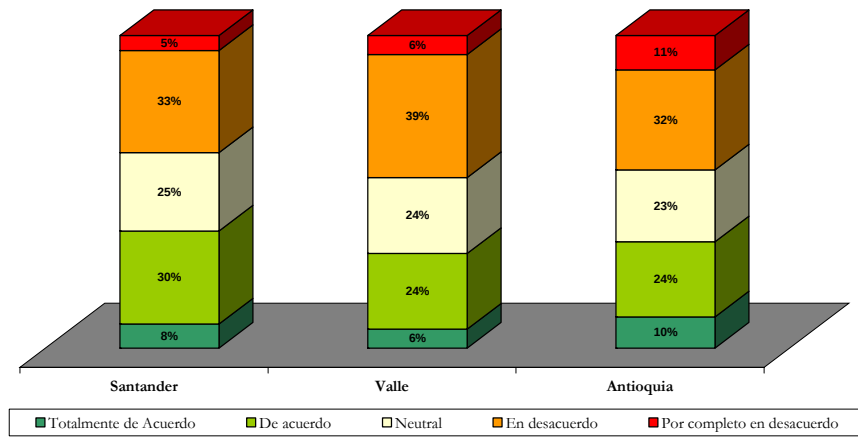
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferencia por la utilización de maquinaria de segunda.</li> <li>- Bajo acceso a tecnología.</li> <li>- Bajo acceso de las mipymes a fuentes de financiación.</li> <li>- Bajo nivel de desarrollo de la infraestructura de transporte.</li> <li>+ Cercanía con Venezuela como tercer destino exportador de calzado.</li> </ul>                                                                                                                        | <p>maquila los empresarios prefieren el desarrollo de una marca propia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco desarrollo de redes de intercambio de información y cooperación.</li> <li>+ Algunos ejemplos de cooperación exitosos (Concurso Nacional de la Belleza)</li> <li>- Altos niveles de informalidad.</li> <li>- Contrabando.</li> <li>- Competencia por precio.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>producto sin embargo no se reconoce en el precio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Disponibilidad de insumos a través de distribuidores locales y nacionales.</li> <li>- Presencia de distribuidores de calzado nacionales que monopolizan las compras.</li> <li>+ Alta presencia de instituciones para la colaboración.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Valle dos Sinos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Disponibilidad de mano de obra calificada.</li> <li>+ Primer lugar en el ranking mundial por su gente emprendedora.</li> <li>+ Gran esfuerzo por adquirir nueva maquinaria y equipamiento.</li> <li>+ Fácil acceso a tecnología.</li> <li>- Bajo nivel de acceso de las mipymes a fuentes de financiación.</li> <li>+ Mayor nivel de desarrollo de la infraestructura de transporte (principalmente por el buen nivel de conectividad vial)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bajas barreras de entrada en el sector.</li> <li>- Producción dirigida a estratos medio bajos.</li> <li>+ Especialización en línea de calzado femenino.</li> <li>- Poco desarrollo de marca propia principalmente a nivel de pequeñas empresas dado el nivel en maquila de la región.</li> <li>+ Grandes inversiones en maquinaria y en marketing principalmente de las grandes empresas.</li> <li>+ Flexibilidad y creatividad de las pequeñas empresas que les permite atender necesidades particulares de los clientes.</li> <li>+ Mayor nivel de desarrollo de redes de intercambio de información y cooperación entre los actores del cluster.</li> <li>- Altos niveles de informalidad y piratería de marcas famosas.</li> <li>- Competencia por precio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Compradores internacionales poco sofisticados.</li> <li>+ Compradores locales más agresivos en moda</li> <li>+ Gran tamaño del mercado.</li> <li>+ Alto poder adquisitivo de gran parte de la población.</li> <li>+ Disposición de compra por productos de lujo.</li> <li>+ Las estaciones permiten el desarrollo de nuevas colecciones y mayor demanda.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Disponibilidad de materia prima: Brasil es el tercer país exportador de cuero y el Valle de Sinos el principal proveedor de este.</li> <li>+ En la región se concentra el 60% de la industria de componentes de calzado y el 80% de la industria de maquinaria para cuero y calzado del Brasil.</li> <li>+ Presencia de casas importadoras Norteamericanas</li> <li>+ Alta presencia de instituciones para la colaboración y de organizaciones especializadas del sector.</li> </ul> |

### **ANEXO 3**

## **OTROS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN EMPRESARIAL - ERSEAN-**

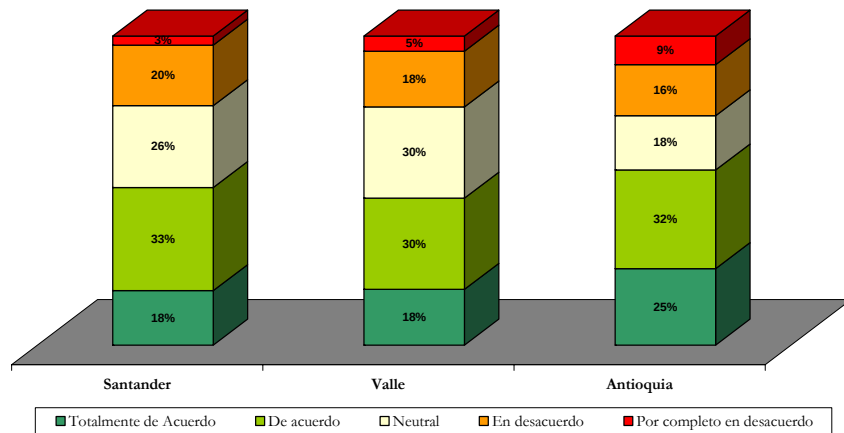
Sofisticación de las Operaciones y Estrategia de las Firms

La competitividad de las compañías en su sector está dada fundamentalmente por productos y procesos únicos



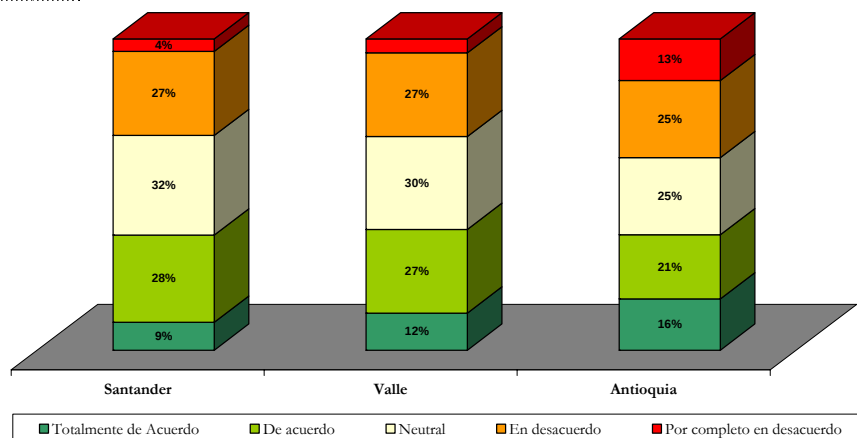
Sofisticación de las Operaciones y Estrategia de las Firms

Los procesos productivos en su compañía utilizan tecnología de punta



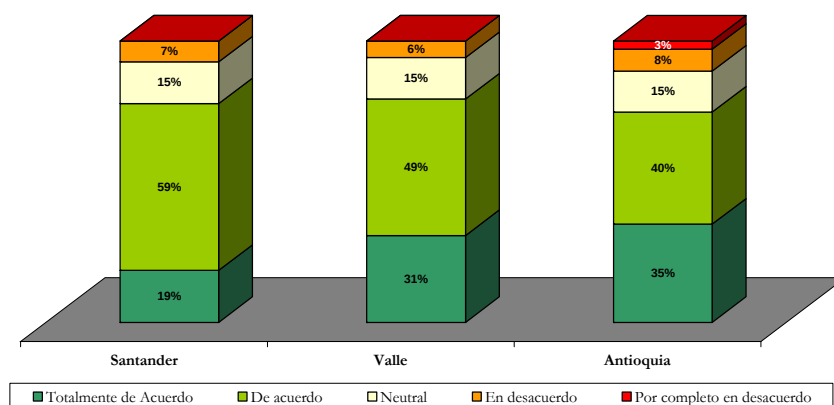
Sofisticación de las Operaciones y Estrategia de las Firms

El mercadeo de los productos/servicios de su empresa utiliza técnicas y herramientas sofisticadas



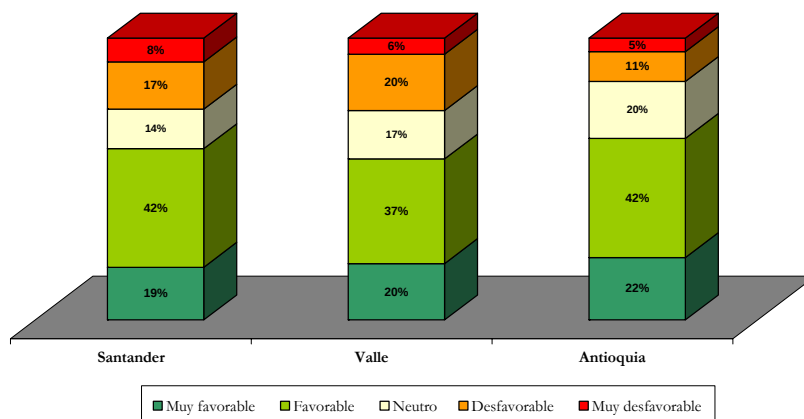
Sofisticación de las Operaciones y Estrategia de las Firmas

Su empresa tiene estrategias que responden rápidamente a las necesidades de sus clientes y están orientadas a la retención de los mismos



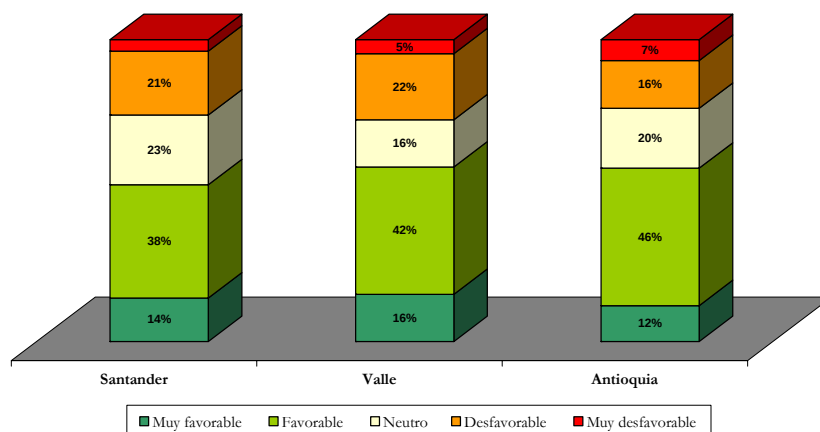
Condiciones de los Factores

Para su negocio, la calidad general de los centros de educación técnica y vocacional en su región es:



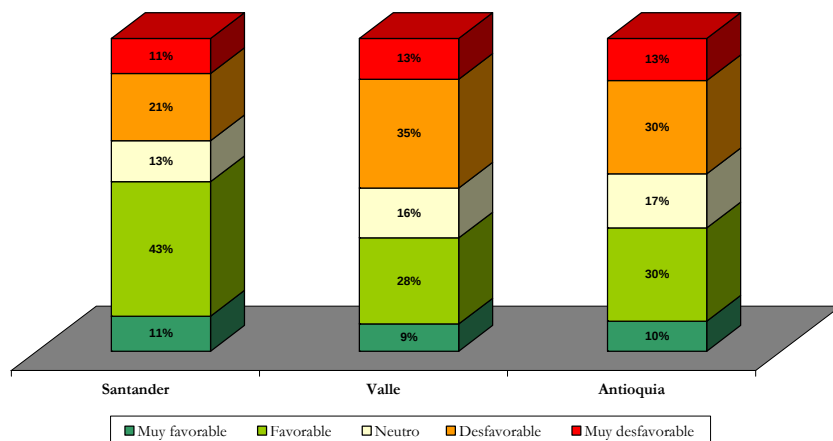
Condiciones de los Factores

La disponibilidad de profesionales en tecnologías de información con las calificaciones que su negocio requiere en su región es:



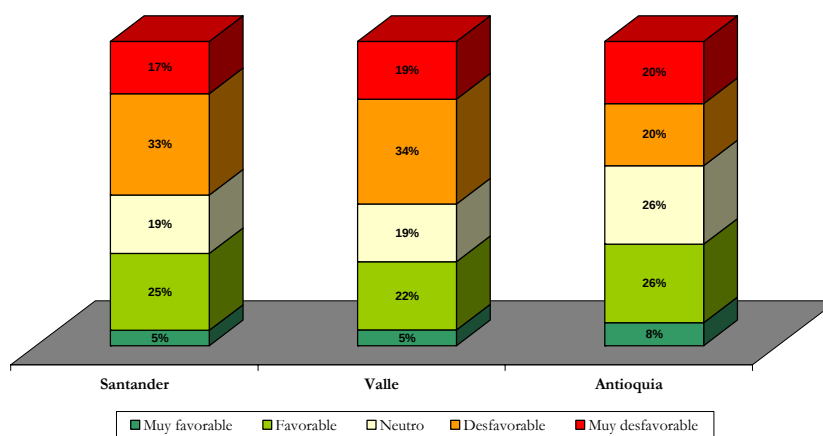
**Condiciones de los Factores**

Para su negocio, la disponibilidad de capital de parte de entidades financieras en su región es:



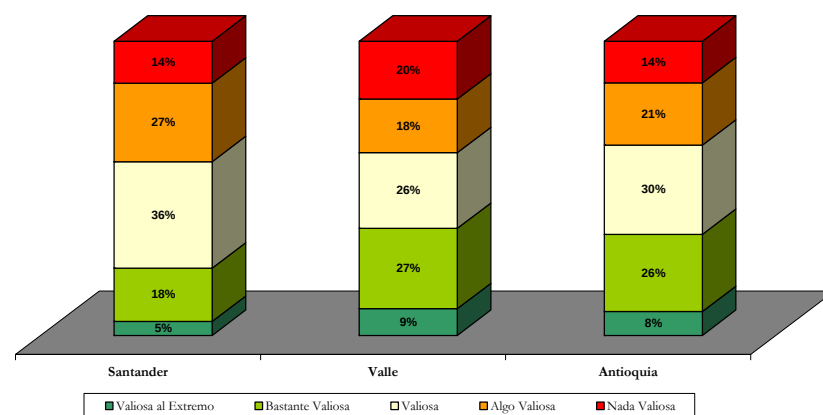
**Condiciones de los Factores**

Para su negocio, la disponibilidad de instalaciones especializadas y laboratorios para el desarrollo y prueba de productos en la región es:

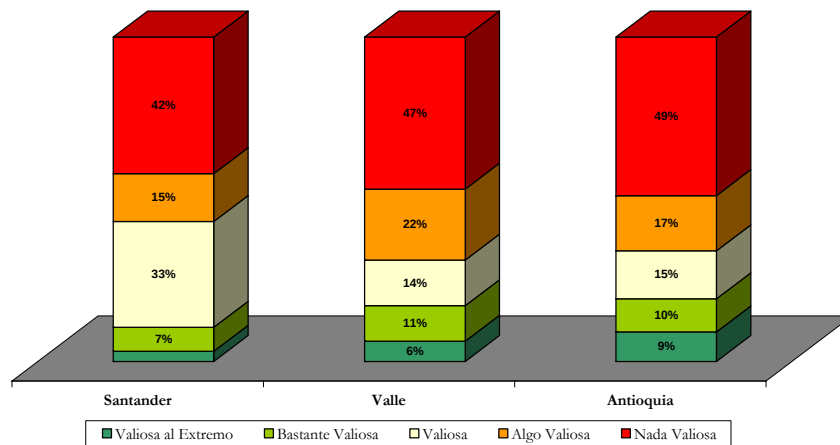


**Condiciones de los Factores**

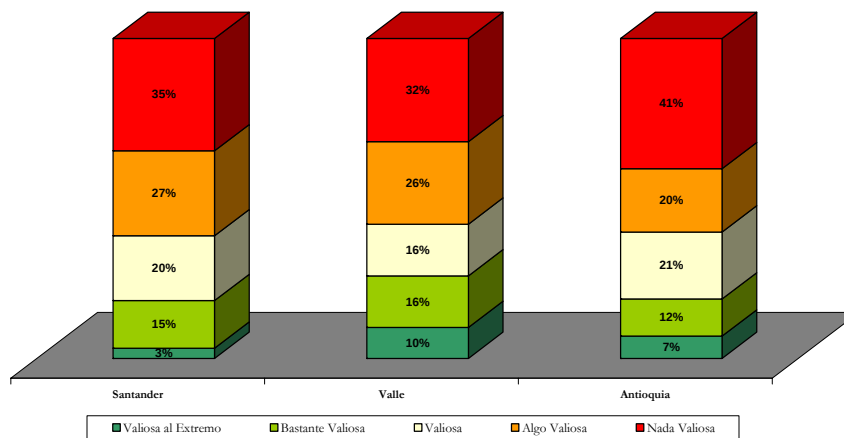
¿Qué tan valiosa en la interacción entre las instituciones de educación técnica y vocacional (SENA) con su negocio?



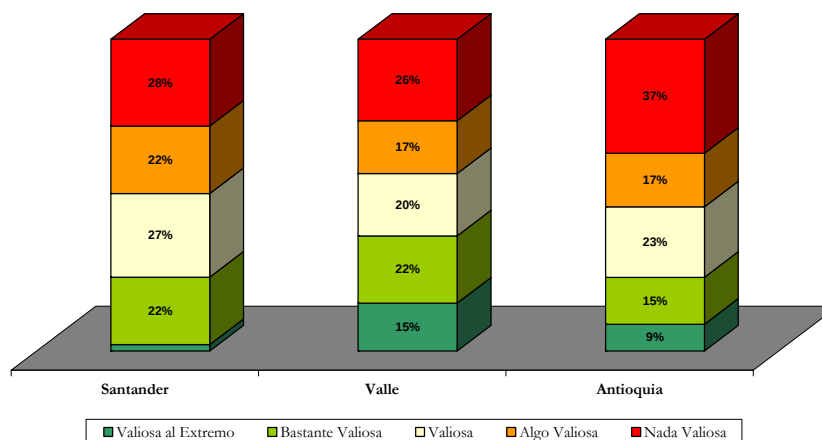
## ¿Qué tan valiosa en la interacción entre las firmas de capital de riesgo con su negocio?



## ¿Qué tan valiosa en la interacción entre las incubadoras de empresas con su negocio?

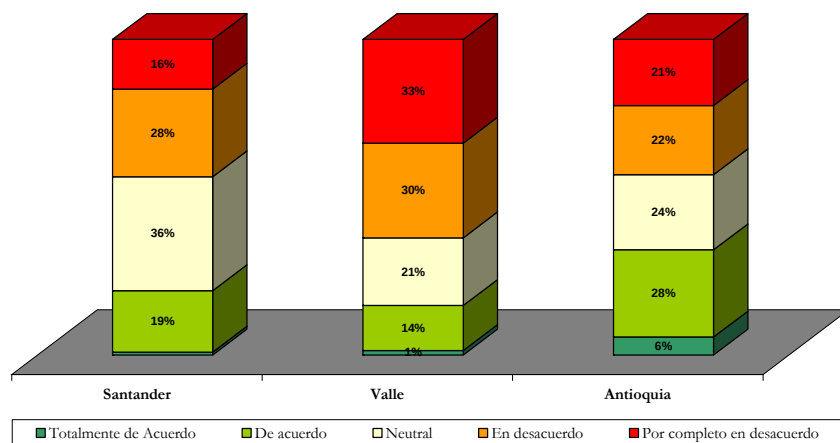


## ¿Qué tan valiosa es la interacción entre Centros de Asistencia Empresarial con su negocio?



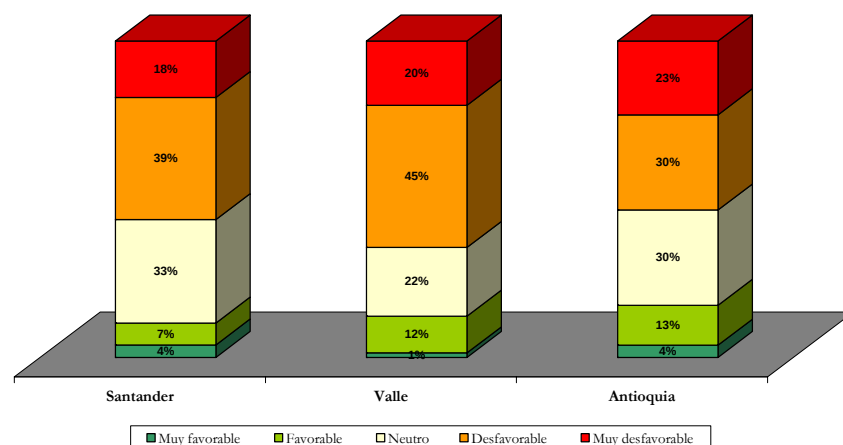
Industrias  
Relacionadas y  
de Soporte

Las instituciones de gobierno local trabajan conjuntamente con el sector privado para promover el desarrollo de nuevos negocios



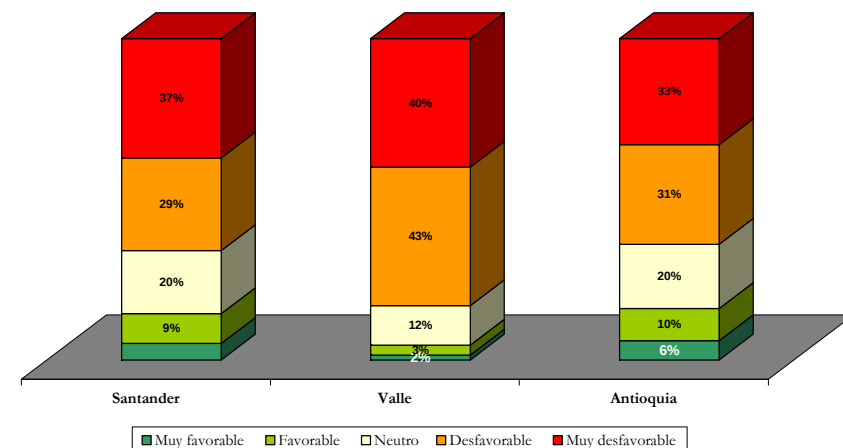
Contexto para la  
Estrategia y  
Rivalidad

Las regulaciones gubernamentales y los procedimientos del gobierno local que afectan su negocio son:



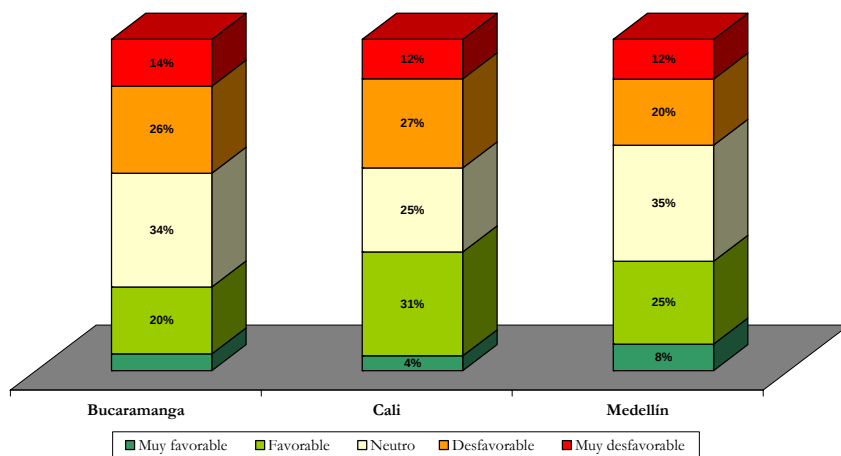
Contexto para la  
Estrategia y  
Rivalidad

Los incentivos gubernamentales para el crecimiento de su empresa (incentivos fiscales, capital semilla, etc) son:



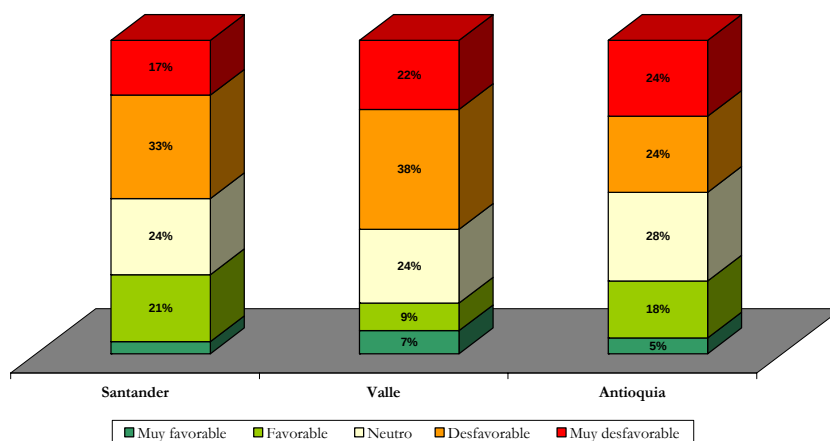
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

Para su negocio, las campañas promocionales y de mercadeo de la región son:



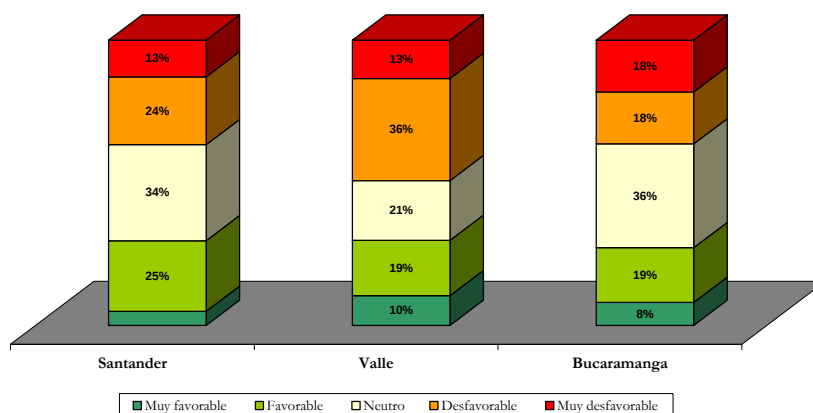
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

Para su negocio, la efectividad de programas para ayudar a las nuevas empresas regionales es:



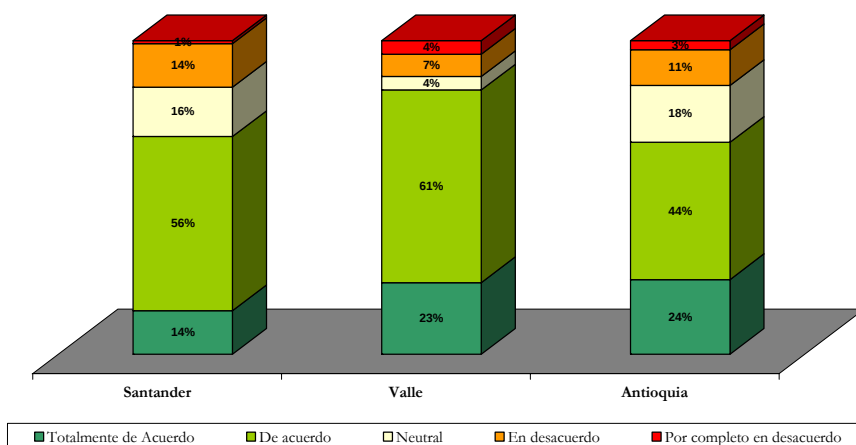
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

Para su negocio, la efectividad de programas para capacitar emprendedores regionales es:



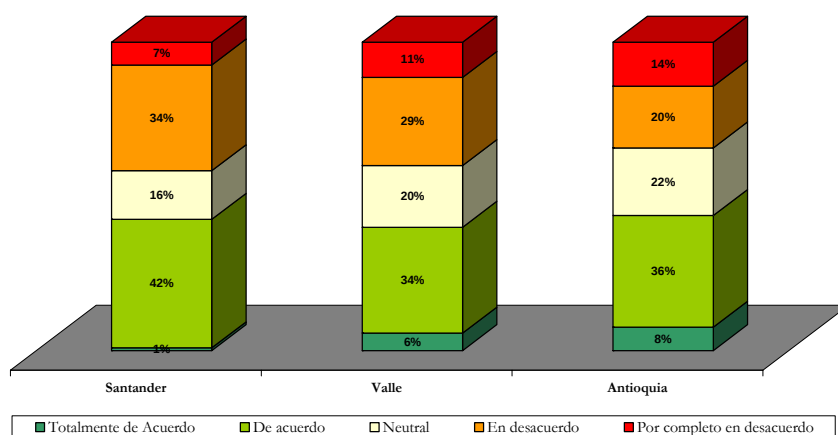
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

La región es un lugar tolerante, que es atractivo para la gente de diversos orígenes



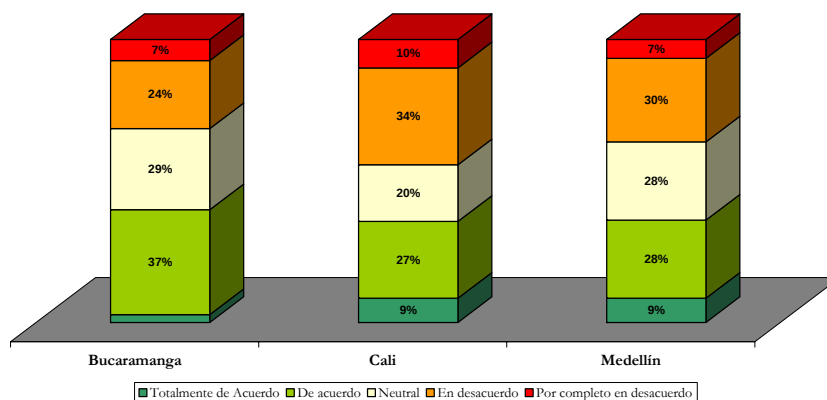
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

La cultura empresarial en la región entiende el fracaso como parte del proceso de aprendizaje e innovación



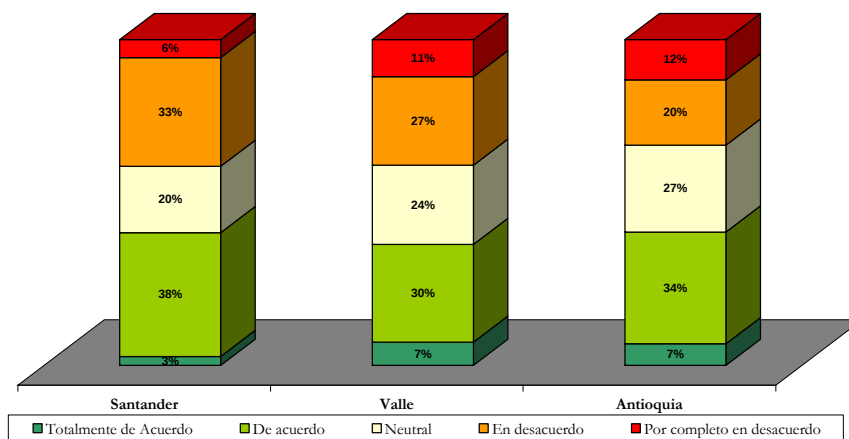
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

La gente de diferentes sectores de la economía generalmente interactúa en la región para generar nuevas ideas, procesos o productos



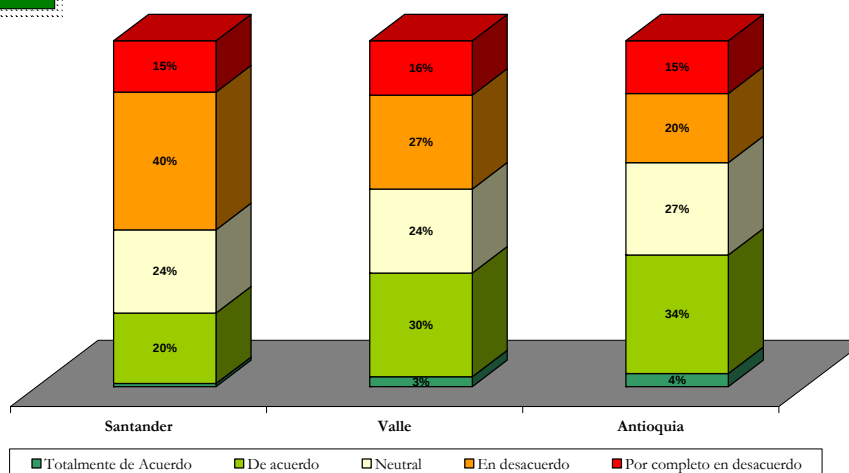
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

## La región valora el crecimiento de las empresas, no solo el tamaño de las mismas



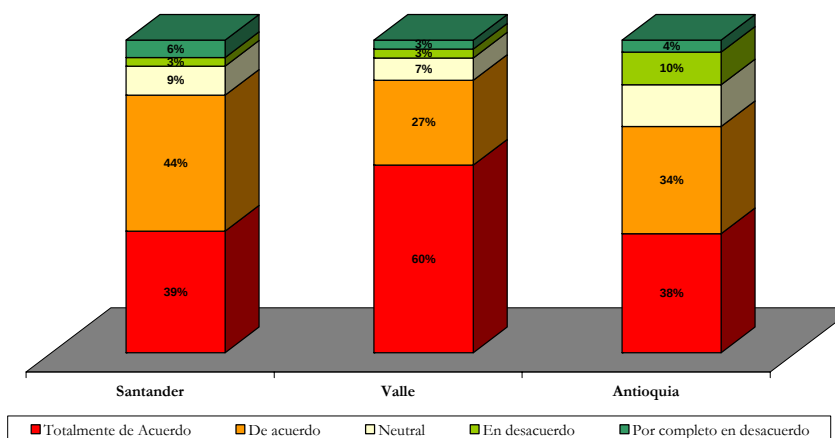
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

## Artistas y empresarios frecuentemente interactúan en la región



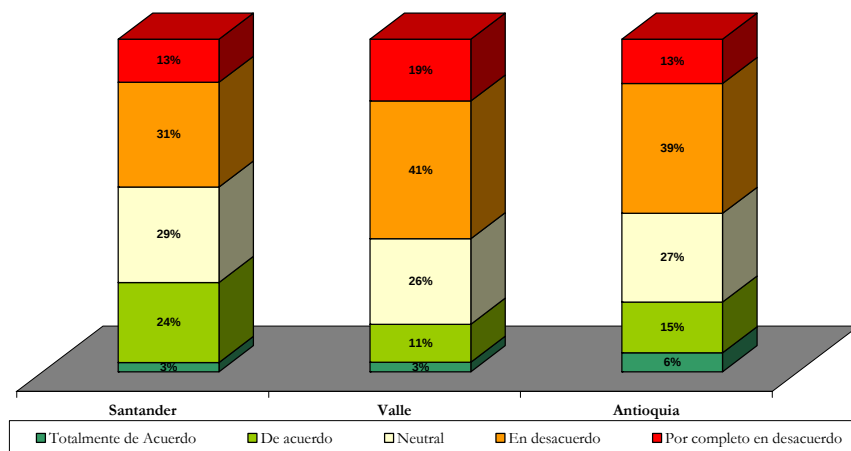
Contexto para la Estrategia y Rivalidad

## La corrupción es un impedimento para el normal desarrollo de los negocios en la región



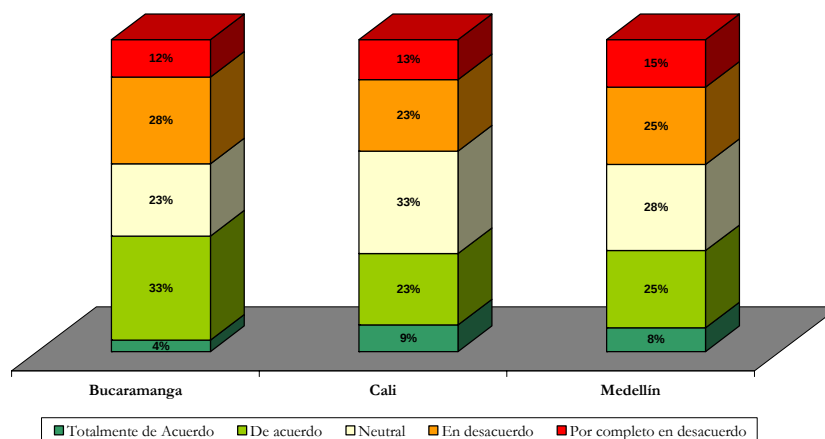
Contexto para la  
Estrategia y  
Rivalidad

### Los líderes empresariales comparten información y recursos de manera proactiva



Contexto para la  
Estrategia y  
Rivalidad

### Los empresarios exitosos en la región invierten activamente en proyectos de desarrollo y nuevos negocios



Contexto para la  
Estrategia y  
Rivalidad

### La actividad empresarial en su región es dominada por unos pocos grupos empresariales

