

IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL AREA METROPOLITANA DE CÚCUTA. *

*Alvaro Jr Caicedo Rolón**
Jaime Omar Rolón Mejía***
Eric Manuel Niño Pinilla*****

Fecha de Recepción: 15 de Octubre 2013

Fecha de Aprobación: 20 de Noviembre 2013

*Artículo resultado de investigación del Grupo de investigación en productividad y competitividad.

**Ingeniero de Producción Industrial. Magíster en Ingeniería Industrial. Docente Tiempo Completo Departamento de Procesos Industriales. Facultad de ingeniería. Universidad Francisco de Paula Santander. Grupo de investigación en productividad y competitividad. Correo Electrónico: alvarojunior450@ufps.edu.co

***Ingeniero Industrial. Facultad de ingeniería. Universidad Francisco de Paula Santander. Grupo de investigación en productividad y competitividad. Correo: jomar1405@outlook.com

****Ingeniero Industrial. Facultad de ingeniería. Universidad Francisco de Paula Santander. Grupo de investigación en productividad y competitividad. Correo Electrónico: ecobain@gmail.com

Resumen:

El propósito de la investigación fue identificar y caracterizar los eslabones de proveeduría y transformación de la cadena productiva del calzado y marroquinería en el Área Metropolitana de Cúcuta. El estudio es de tipo descriptivo, en el cual, se diseñó y aplicó un instrumento de diagnóstico que fue validado por expertos, que recolectó información general de la empresa y de factores de producción, ventas, personal, formalización, cadena productiva, investigación y desarrollo, inversión, tecnologías de la información y comunicación (TIC's), asociatividad y gestión de calidad, entre enero y abril de 2012, considerando en proveeduría una muestra de 44 empresas comercializadores y 7 empresas productoras; en transformación una muestra de 20 empresas representativas. Se identificaron los actores de los eslabones, se evidenció la poca afinidad entre los empresarios para la asociatividad, baja integración vertical de la cadena, niveles bajos de formación académica, informalidad en la contratación e incumplimiento de obligaciones prestacionales y fiscales, carencia de apoyo en investigación y desarrollo por parte de instituciones regionales, baja inversión en áreas vitales de las empresas, poco uso de tecnologías duras, blandas (software) y de comunicación, procesos de producción artesanales y, ausencia de sistemas de gestión de la calidad. Esta información permite diseñar e implementar estrategias para incrementar la productividad y competitividad de las empresas de la cadena.

Palabras Clave: Caracterización, Cadena Productiva, Productividad, Competitividad, Calzado y marroquinería.

IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO CALÇADO E MARROQUINARIA DA ÁREA METROPOLITANA - CÚCUTA.

Resumo

O objetivo da investigação foi identificar e caracterizar os elos da provedoria e a transformação da cadeia produtiva do calçado e marroquinaria na Área Metropolitana de Cúcuta. O estudo é de tipo descritivo, no qual, se desenhou e aplicou um instrumento de diagnóstico que foi validado por especialistas, que coletaram informação geral da empresa e de fatores de produção, vendas, pessoal, cadeia produtiva, investigação e desenvolvimento, investimento, tecnologias da informação e comunicação (TIC's), associatividade e gestão de qualidade, entre janeiro e abril de 2012, considerando em provedoria uma mostra de 44 empresas comercializadores e 7 empresas produtoras; em transformação uma mostra de 20 empresas representativas. Identificaram-se os atores dos elos, se evidenciou a pouca afinidade entre os empresários para a associatividade, baixa integração vertical da corrente, níveis baixos de formação acadêmica, informalidade na contratação e incumprimento de obrigação de prestações e fiscais, carência de apoio em investigação e desenvolvimento por parte de instituições regionais, baixo investimento em áreas vitais das empresas, pouco uso de tecnologias duras, macias (software) e de comunicação, processos de produção artesanais e, ausência de sistemas de gestão da qualidade. Esta informação permite desenhar e implementar estratégias para aumentar a produtividade e competitividade das empresas da cadeia.

Palavras-chave: Caracterização, Cadeia Produtiva, Produtividade, Competitividade, Calçado e marroquinaria.

IDENTIFICATION AND CHARACTERIZATION OF THE SUPPLY CHAIN OF FOOTWEAR AND leather goods OF AREA METROPOLITAN CÚCUTA. *

Abstract:

The purpose of this research was to identify and characterize the suppliers and transformation links of the footwear and leather goods' productive chain in the metropolitan area of Cúcuta. The research is descriptive, where a diagnostic instrument was designed and applied, this was validated by experts; which collected an overview of the company and production factors, sales, personnel, formalization, productive chain, research and development, investment, information technologies and communication, association and quality management, between January and April 2012, considering a suppliers sample composed of 44 marketers companies and 7 producers companies; a producers' sample of 20 representative companies.

The actors' links were identified; a low affinity between businessmen for associativity was shown, low vertical chain integration, low levels of academic training, informality in recruitment and breach of wage obligations and taxes, lack of support in research and development by regional institutions, low investment in vital areas of business, low use of hard technologies, software, and communication, handicraft production processes and, lack of quality management systems. This information allows you to design and implement strategies to increase productivity and competitiveness of the chain companies.

Key words: Characterization, Production Chain, Productivity, Competitiveness, Footwear and leather goods.

1. Introducción:

Las cadenas productivas son un conjunto de actores que se relacionan en función a un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción de materias primas hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercadeo y la distribución del producto terminado, la cual puede ser local o internacional, siendo elementos críticos de la cadena los intermediarios que se insertan entre cada eslabón: (Piñones, S., Acosta, L. y Tartanac, F., 2006; Bair & Dussel-Peters, 2006; Gereffi, 2001; Ordoñez, 2003; Porter, 1991). Estos autores se refieren a una cadena de valor, resaltando dos aspectos que se consideran importantes y aplicables al estudio de una cadena de producción: 1) la idea de eslabonamiento y 2) de múltiples cadenas. Respecto al primer punto, cada eslabón estará compuesto por un grupo de actores que se relacionan de forma más o menos articulada y con diversos grados de incidencia con otros eslabones de la cadena. Para identificar una cadena de producción, habría por lo tanto que desentrañar el proceso de eslabonamiento que ocurre en las empresas así como los actores involucrados.

López (2003) define una red empresarial o cadena productiva como “una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes” (p.22). Además, es un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial, con afiliación voluntaria, para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta, como: el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento y actividades en común, facilitando el surgimiento de economías de escala. A través de las cadenas, las pequeñas y medianas empresas pueden realizar lo que les resulta prácticamente imposible lograr de manera individual.

Para Porter (2009) “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar” (p. 219). Porter (1985) formula que la generación de ventajas competitivas al interior de la empresa obedece, entre otros, a la articulación eficiente de la misma alrededor de una cadena de valor. Por ello el desarrollo de la competitividad mediante la unión de cada uno de los actores y eslabones de la cadena productiva favorece el fortalecimiento y expansión de la misma. A esto Porter (1991) define la competitividad como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.

Beltrán (1998) expone que el estudio de la productividad está directamente relacionado con los sistemas productivos, en donde las entradas, los procesos, las salidas y la retroalimentación, son sus elementos constituyentes. Arnoud (2003) indica que entre la productividad y la calidad se genera una relación cíclica o índice definida de la siguiente manera: productos y servicios que satisfacen las necesidades del cliente / recursos utilizados inteligentemente. Para Daft (2000) existen factores claves que frenan el crecimiento de la productividad, siendo éstos la mano de obra calificada (conocimiento), la calidad y efectividad de los sistemas de información, la innovación tecnológica, la disponibilidad financiera, la capacidad de abarcar el mercado, la calidad de la infraestructura productiva, la calidad y disponibilidad de la materia prima, las políticas de apoyo públicas y la inversión privada.

La (Cámara de Comercio de Bogotá [CCB], 2005), Efectuó la caracterización de la cadena del cuero y el calzado, para la región Bogotá-Cundinamarca, donde se identificaron los actores y eslabones de la cadena, de acuerdo a la Clasificación Internacional de Industria Uniforme (CIIU) revisión 3, agrupando las empresas en tres grandes eslabones según su actividad, proveedores de insumo, transformación y comercialización. Además, se determinó un perfil de acuerdo a la participación de los integrantes de la cadena y se aportaron aspectos relevantes de la situación económica del sector. Gallego y Grisales (2007), efectuaron un estudio de evaluación de la productividad del sector calzado en el Área Metropolitana de Centro Occidente (AMCO), en el que se hizo énfasis en los factores internos y externos de las empresas del sector, como resultado, se observó falta de mejoras en los procesos y productos, falta de gestión, ausencia de sistemas de información, dificultades para la adquisición de tecnologías y financiamiento, entre otras, reflejando la poca consolidación organizativa y financiera de las empresas del sector.

Solano, Peñaranda y Parada (2009) identificaron y caracterizaron los eslabones, actores y agentes de la cadena productiva forestal maderas muebles de la región Norte de Santander, evaluando las variables de ubicación geográfica, aspectos legales, actividad económica, aspectos de silvicultura, procesos de fabricación, tecnología existente, asociatividad y canales de distribución, obteniendo, una desarticulación en los eslabones de la cadena, inadecuada explotación del bosque, de los productos y de los procesos de transformación para desarrollar valor agregado, deficiente conocimiento técnico en el eslabón forestal, carencia de asociatividad y cultura individualista, cumplimiento parcial de normatividad comercial, laboral y fiscal y tecnología obsoleta en transformación de materia prima que afecta la productividad y competitividad del eslabón.

IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL ÁREA METROPOLITANA DE CÚCUTA

Alvaro Jr Caicedo Rolón/Jaime Omar Rolón Mejía/Eric Manuel Niño Pinilla

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009, citado en Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, 2011), de acuerdo a los resultados del estudio del escalafón de competitividad de los departamentos en Colombia, Norte de Santander ocupó el puesto 12 entre 29 departamentos. Y de acuerdo a la facilidad para hacer negocios (Doing Business), Cúcuta ocupó el puesto 15 de 21 municipios de Colombia, considerados en el estudio realizado en el año 2010 (Comisión regional de competitividad de Norte de Santander [CRCNS], 2010). La (CRCNS) y la Alcaldía de San José de Cúcuta (2008) exponen que la región presenta un bajo nivel de competitividad. La (Cámara de Comercio de Cúcuta [CCC], 2007), menciona que para elevar el nivel de competitividad de Norte de Santander, se requiere que los diferentes actores trabajen, de conformidad con sus competencias y acción de grupo, en las variables y parámetros que fueron establecidas metodológicamente, dentro de la función de competitividad.

Dentro de la cadena productiva de calzado a nivel regional y nacional presenta serias deficiencias de competitividad, específicamente en diseño, calidad de los productos y baja productividad (Banco de la República de Colombia [BRC], 2007; CCC, 2007; Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2007). Los problemas de las empresas de calzado relacionados con la productividad y la competitividad tienen una participación del 43,7% y el 34,4% respectivamente (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 2004). El DNP (2011) menciona que uno de los principales obstáculos que enfrenta el sector de cuero, calzado y marroquinería es la escasez y volatilidad de la oferta de la principal materia prima, el cuero bruto. Así mismo, la cadena del cuero enfrenta retos tradicionales como: informalidad, predominancia de empresas pequeñas y medianas con pocas economías de escala y escasa capacidad de apalancamiento financiero, competencia desleal, y contrabando. Pero también enfrenta grandes retos por mejorar en eficiencia, competitividad, valor agregado, innovación y diseño. Las pymes solas es imposible que se cualifiquen, es necesario que estén apoyadas por sectores, tales como universidades, centros de desarrollo, el sector financiero y otras entidades, todos apuntando hacia acciones concretas de capacitación técnica en mejoramiento de procesos y niveles de tecnologías (BRC).

Para el (Departamento Nacional de Estadística [DANE], 2009), en su Encuesta Anual Manufacturera, el sector de curtido y preparado de cueros; calzado; artículos de viaje, maletas, aportó \$32.449 millones en la producción bruta del departamento Norte de Santander en el año 2007, ocupando el tercer lugar, luego de productos minerales no metálicos, productos alimenticios y de bebidas. Este comportamiento convirtió al departamento en el primer vendedor colombiano en los mercados internacionales. Entre las industrias líderes y exportadoras, consideradas sectores industriales estratégicos se encuentra el calzado – marroquinería (CRCNS, 2010).

El sector de calzado durante los meses de enero-marzo de 2012 registró un crecimiento de 6.4% en la producción y 13.1% en las ventas totales, el empleo reportó una caída de 1.4% en marzo de 2012, las exportaciones registraron un decrecimiento de 6% y las importaciones registraron un aumento del 35%, frente a los datos registrados en el mismo periodo del 2011. Los principales destinos de exportación son Ecuador, México, Venezuela y Perú. Y los orígenes de importación de países como China y Vietnam (ACICAM, 2012, Enero-Marzo).

El propósito de la investigación fue identificar y caracterizar los eslabones de proveeduría y transformación de la cadena productiva del calzado y marroquinería en el área metropolitana de Cúcuta, proporcionando información útil que permita analizar los rasgos más importantes de los eslabones y así, diseñar e implementar estrategias para incrementar la productividad y competitividad de las empresas de la cadena.

2. Materiales y Métodos:

La investigación es de tipo descriptivo, considerando para el eslabón de proveeduría, una población de 215 empresas registradas en la CCC (2012), y una muestra intencionada de 44 empresas comercializadoras de materiales e insumos como suelas, cueros y herrajes y, un censo de 7 empresas productoras que incluye hatos ganaderos, frigoríficos y curtiembres. El eslabón de transformación consideró una población de 68 empresas asociadas a ACICAM-Seccional Norte de Santander y una muestra intencionada de 20 empresas representativas.

Se diseñó y aplicó un cuestionario, con el objeto de caracterizar los eslabones proveeduría y transformación de la cadena productiva del calzado y marroquinería del área metropolitana de Cúcuta, entre enero y abril de 2012, el cual consta de 39 preguntas acerca de información general de la empresa y de factores de producción, ventas, personal, formalización, cadena productiva, investigación y desarrollo, inversión, tecnologías de la información y comunicación (TIC's), asociatividad y gestión de calidad. Dicho cuestionario fue validado su contenido por medio de revisión de expertos.

Se realizaron visitas a las empresas seleccionadas y se encuestó a los directivos, propietarios o responsables de cada una de ellas. Los datos recolectados se ordenaron, procesaron y analizaron estadísticamente, utilizando para ello la estadística descriptiva contenida en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, donde se hizo énfasis en las debilidades y fortalezas respecto a los factores evaluados y, a su vez, dicha información permitió formular acciones de mejora que fortalezcan la cadena productiva.

3. Resultados y Discusión

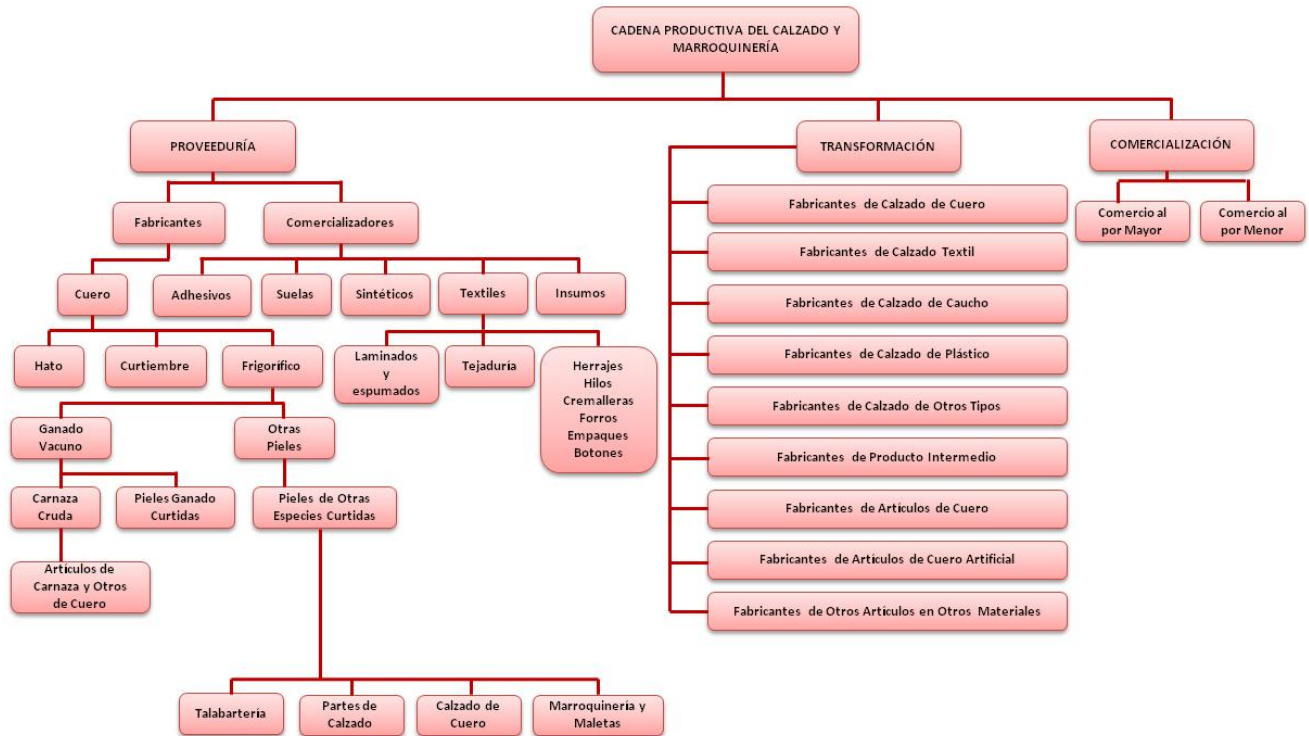
3.1 Identificación de los eslabones.

Para la identificación de los actores y eslabones de la cadena productiva del calzado y marroquinería (CPCM), se consolidó una base de datos del total de las empresas registradas en la CCC a septiembre de 2012, considerando el código de Clasificación Internacional de Industria Uniforme (CIU). Se segmentó la cadena productiva en tres grandes eslabones, que son: proveeduría, transformación, y comercialización.

IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL AREA METROPOLITANA DE CÚCUTA

Alvaro Jr Caicedo Rolón/Jaime Omar Rolón Mejía/Eric Manuel Niño Pinilla

Figura 1. Actores y eslabones de la cadena productiva del calzado y marroquinería



De acuerdo a la figura 1, la CPCM en el área metropolitana de Cúcuta, está conformada por un total de 1236 empresas. El eslabón proveeduría tiene una participación del 18.77% del total de la CPCM, equivalente a 232 empresas registradas, este se compone de fabricantes con 8.9% y comercializadores de materias primas e insumos con 91.81%. Los fabricantes de cuero están integrados por Hatos 36.04%, Curtiembres 42.11%, y frigoríficos 21.05%, ubicados en la comuna (6-Norte) de Cúcuta, barrios el Cerrito y San Gerardo, algunos en los Patios, Villa de Rosario, el Zulia Y Puerto Santander. Los comercializadores de materias primas e insumos están integrados por adhesivos, suelas, sintéticos, textiles, insumos, la mayoría se localizan en la comuna (1-Centro) de Cúcuta, concentradas en los barrios Centro y El Llano. Se encuentra que estas empresas cumplen el rol de varios actores dentro del eslabón de proveeduría.

El eslabón transformación posee una participación del 29.04% del total de la CPCM, equivalente a 359 empresas registradas, se encuentra integrado por fabricantes de calzado de cuero 42.62%, fabricantes de calzado textil 3.89%, fabricantes de calzado de caucho 0.28%, fabricantes de calzado de plástico 6.41%, fabricantes de calzado de otros tipos 22.56%, fabricantes de producto intermedio 0.28%, fabricantes de artículos de cuero o marroquinería 14.48%, fabricantes de artículos de cuero artificial 8.07% y fabricación de artículos en otros materiales 1.39%. La mayoría se localizan en Cúcuta en la comuna (1-Centro), barrios Callejón, Centro, El Contenido, El Llano, El Páramo y Miraflores; (9-Suroccidental), concentradas en los barrios Belén, Carora, Cundinamarca, Gaitán, Loma Bolívar, Pueblo Nuevo, Rudesindo Soto y San Miguel; y (10-Cementerio), barrios Alfonso López, Camilo Torres, Circunvalación, Cuberos Niño, Galán, Santander, Santo Domingo y San José.

El eslabón de comercialización ostenta la mayor participación con un 52.18% del total de la CPCM, equivalente a 645 empresas registradas, se encuentra conformado por comercio al por mayor con 13.64% y comercio al por menor con 86.36%. El comercio al por mayor, es integrado por almacenes de cadena y distribuidores mayoristas, y el comercio al por menor, por punto de venta al detal y boutiques, concentradas mayoritariamente en la comuna (1-Centro) de Cúcuta.

3.2 Caracterización.

En el cuadro 1, se describen los aspectos y características más importantes de cada eslabón de acuerdo al factor en estudio.

Cuadro 1. Características relevantes de los eslabones

FACTORES	PROVEEDURÍA	TRANSFORMACIÓN
Información general	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría son microempresas, generalmente de origen familiar. • Son empresas constituidas como unipersonales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las empresas son micro y pequeñas, generalmente de origen familiar. • La mayoría están formalizadas ante la CC, Industria y comercio y la DIAN • Son empresas constituidas como unipersonales y personas naturales.
Cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores empleados son pocos y la mayoría se ubican a nivel regional. • Los principales clientes son los consumidores finales y los mayoristas • Poca integración vertical, la mayoría se especializa en el proceso del eslabón. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de proveedores empleados se ubican a nivel local. • Emplean principalmente como canales de ventas a los mayoristas y almacenes de cadena • Poca integración vertical, la mayoría se especializa en la fabricación de sus productos.

IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL AREA METROPOLITANA DE CÚCUTA

Alvaro Jr Caicedo Rolón/Jaime Omar Rolón Mejía/Eric Manuel Niño Pinilla

FACTORES	PROVEEDURÍA	TRANSFORMACIÓN
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos con pocas áreas y espacios reducidos e inadecuados. • Desconocimiento de la capacidad utilizada • Inadecuado manejo de los residuos generados tanto sólidos como líquidos. (curtiembres) 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de producción se mantiene en promedio entre 2000 y 4000 unidades mensuales. • La capacidad utilizada se encuentra en promedio en 72,25%. • Generalmente se utiliza el mantenimiento correctivo.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • El producto que más se fabrica y comercializa es el cuero curtido y se comercializa en menor proporción los materiales sintéticos, insumos, suelas, textiles y adhesivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría participa en ferias nacionales. • Los productos que presentan mayor demanda son los dirigidos al género femenino. • Los destinos de los productos con mayor frecuencia son los mercados a nivel nacional y local.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel académico del personal generalmente es bachiller • Se utiliza frecuentemente como centro de capacitación al SENA. • Existe irregularidad en el pago de prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel académico del personal es bajo, generalmente bachiller y primaria, en las áreas operativas. • Se utiliza frecuentemente como centro de capacitación al SENA. • Existe irregularidad en el pago de prestaciones sociales, seguridad social y parafiscales.
Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyen pocos productos nuevos periódicamente. • No se tienen alianzas de investigación y desarrollo con instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyen numerosos diseños periódicamente, pero son imitaciones de otros productos. • No se tienen alianzas de investigación con otros institutos, se recurre al SENA como apoyo.
Inversión	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de inversión en las áreas de la empresa es bajo. Se destaca producción (curtiembres) y mercadeo y ventas (comercializadores) 	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de inversión en las áreas de la empresa es bajo. Se destaca producción.
Tecnología de la información y la comunicación (TICs)	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene tecnología de información en áreas contable y administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene poca tecnología de información en áreas contable y administrativa, y mínimamente en producción. • Se utiliza el internet para sus actividades diarias

FACTORES	PROVEEDURÍA	TRANSFORMACIÓN
Sistemas de Gestión de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con sistemas de gestión de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con sistemas de gestión de la calidad.
Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas empresas afiliadas a ACICAM Y ASOCUEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría afiliadas a ACICAM

¿Información general. Todas las empresas fabricantes de cueros (EFC) y comercializadoras de materiales e insumos (CMI) encuestadas se definen como microempresas. El 90% de las empresas fabricantes de calzado y marroquinería (EFCM) encuestadas se definen como micro y pequeñas empresas, generalmente de origen familiar. El 85.71% de las EFC tienen más de 5 años de funcionamiento y el 85,71% son del tipo de empresa unipersonal. El 88.2% de las CMI tienen más de 5 años de funcionamiento y el 66.67% se encuentran legalmente constituidas como empresas unipersonales. Las EFCM, el 65% tienen más de 10 años de funcionamiento, todas se encuentran formalizadas ante la Cámara de Comercio, el 75% en Industria y Comercio y, el 90% ante la Dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN). El 55% se encuentran legalmente constituidas como persona natural y el 35% como empresas unipersonales. Esto demuestra que la cadena productiva se centra en empresas de tipo personal que no tienen interés en asociarse, para establecer sociedades que inyecten capital y lograr el fortalecimiento y posicionamiento en la región.

Cadena productiva. La mayoría de los proveedores de las EFC y CMI, se ubican a nivel regional. A su vez, se utilizan pocos proveedores. Para las EFCM sus proveedores de (cuero, textiles, plásticos y piezas terminadas) mayormente empleados, se ubican a nivel local, y se utilizan más proveedores de (caucho, materiales e insumos) a nivel del interior del país.

Los aspectos con mayor relevancia al momento de contratar proveedores son el costo con 91% de importancia y 70% calidad, de las empresas CMI; de 100% el costo y 86% de calidad, para las EFC; y calidad con un 95% de importancia, entrega oportuna 75% y, costo 70%, para las EFCM.

Para los CMI el 66% de sus clientes se encuentran ubicados a nivel local, a nivel regional el 16% y en el interior del país el 14%. Mientras que para las EFC el 71% de los clientes se encuentran ubicados a nivel local, en el interior del país y Venezuela el 14%, cada uno, y sus principales compradores son los consumidores finales con 57% y en segunda instancia los mayoristas con un 43%. El 65% y 60% de las EFCM utilizan a los mayoristas y almacenes de cadena como canales de ventas de sus productos, respectivamente, y el 30% emplea los canales detallistas y puntos propios de venta.

Existe poca integración vertical en el eslabón de proveeduría, ya que las empresas se dedican a una única actividad. El 55% de las EFCM no tienen bajo su administración ningún otro actor o eslabón de la cadena productiva distinto al proceso de producción, cabe resaltar que el 35% de éstas maneja la comercialización de sus productos, esto se debe en gran parte, a que no poseen la capacidad económica y administrativa para tener bajo su control la totalidad de la cadena productiva.

IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL ÁREA METROPOLITANA DE CÚCUTA

Alvaro Jr Caicedo Rolón/Jaime Omar Rolón Mejía/Eric Manuel Niño Pinilla

Producción. El nivel de producción mensual promedio (PMP) de las empresas fabricantes de calzado se encuentra entre 2000 a 4000 pares de calzado. Esto indica según el DANE (2008) que el nivel de PMP de la región se ubica por debajo del nivel nacional que está en 5400 pares. El porcentaje de capacidad utilizada promedio de la región se encuentra en 72.25%, de acuerdo con ACICAM (2012) esto ubica a la región en el rango nacional que es del 72.1%. La mayoría de las empresas se ubican en zonas residenciales, no contando con instalaciones apropiadas, limitando el espacio necesario para adecuar cada una de las áreas básicas que debe tener una empresa. Esto coincide con el eslabón de transformación de la cadena productiva Forestal de Norte de Santander, donde la mayoría de ebanisterías y carpinterías están ubicadas en zona residencial (Solano et al., 2009). Igualmente, las empresas del eslabón de proveeduría tienen establecimientos con pocas áreas y espacios reducidos e inadecuados. Las EFC (curtiembres) tienen un grave problema ambiental debido al mal manejo de los residuos generados tanto sólidos como líquidos. Las curtiembres del área metropolitana de Cúcuta son muy poco tecnificadas, desconocen la falta de control en los procesos de vertimientos, generando un gran impacto ambiental, provocando daños ecológicos, principalmente la contaminación del río Pamplonita y las zonas aledañas. Es importante para la industria tomar conciencia y hacer los controles sobre vertimientos (Giraldo & Suarez, 2011).

La mayoría de las EFCM de la región tienen maquinarias y equipos obsoletos, desarrollando procesos de manera empírica o artesanal, con poco interés de implementar nuevas tecnologías para la actualización y mejoramiento de los procesos de producción, igualmente, pocas se interesan por establecer métodos de trabajo innovadores utilizados por otras empresas nacionales o internacionales. Respecto al tipo de mantenimiento que mayormente utilizan, es el correctivo o por avería con un 90%, esto se presenta en parte, debido a la inexistencia de programas de mantenimiento que permitan un mayor control y seguimiento del estado de la maquinaria, equipos y herramientas.

Ventas. El 100% de las CMI ofrecen cueros, el 45% materiales sintéticos, el 34% insumos, el 25% suelas, el 16% textiles y el 14 adhesivos. El 70% utiliza catálogos, instructivos e información sobre los productos que ofrece y el 29,5% da atención oportuna a los reclamos y devoluciones. El 86% de las EFC se encarga del proceso fabricación de cuero curtido y el 14% produce cuero sin curtir.

Los productos de los fabricantes de calzado que presentan mayor demanda son los dirigidos al género femenino con un 55%. Esto coincide con el DNP (2007), respecto a la apuesta del sector productivo del calzado y marroquinería, en la que afirma que el departamento tiene como objetivo, alcanzar el reconocimiento internacional como exportador de calzado para dama y marroquinería.

El 95% de las EFCM participa en ferias nacionales, especialmente en la "International Footwear & Leather Show (IFLS)", presentando una oportunidad ideal para exhibir sus productos a clientes nacionales e internacionales, establecer relaciones con proveedores de materias primas e insumos ampliamente reconocidos y estar al tanto de las últimas tendencias de la moda.

El sector productivo del calzado en la región exporta el 25% de sus productos a países como Venezuela, Ecuador, Perú, Chile, Costa Rica, y Francia. Para ACICAM (2012, Enero-Marzo) los principales destinos de exportación de éstas empresas son Ecuador, México, Venezuela y Perú. Gran parte los productos se comercializan al interior del país y a nivel local.

Personal. El 60% de los trabajadores de las CMI posee un nivel de formación académica bachiller, 18% Técnico, 15% Profesional y 7% con postgrado, y el 11% utiliza al SENA para la capacitación de los empleados. Mientras que en las EFC en su mayoría los trabajadores poseen un nivel de formación académica bachillera, básica primaria, técnico y profesional, y el 29% utiliza al SENA para la capacitación de los empleados. El 50.83% de los trabajadores de las EFCM posee un nivel de formación académica

bachiller, el 27.57% primaria, en menor porcentaje son Profesional 10.8%, Técnico 6.73% y Tecnólogo 3.57. Esto coincide con Gallego y Grisales (2007) en el estudio que se realizó al sector productivo del calzado en el Área Metropolitana de Centro Occidente AMCO, en el que se mencionan, que el nivel de formación de los trabajadores del sector primordialmente es 44.6% básico primaria, 46% bachiller, 6% profesional y 1.8% tecnólogo. Según el DANE (2005) en su censo general en ese año, en el que muestra que el nivel educativo de la población Colombiana mayormente posee nivel básico primaria (37.2%), seguido de media secundaria (31.8%), superior o profesional (11.9%) y sin estudios (10.2%), evidenciando la realidad social de Colombia, respecto al nivel bajo de educación de la población Colombiana.

El SENA es el centro de capacitación más utilizado por las EFCM con un 65%, se utilizan en porcentajes bajos las universidades a nivel nacional y regional, y no son consideradas como una opción de formación para las empresas CMI y las EFC.

El 80% de las CMI manejan contratación de los empleados a término fijo y salario fijo. Existe irregularidad por parte de los empresarios en el cumplimiento de sus obligaciones laborales. El 91% cumple con el pago de las prestaciones sociales, el 91% el pago de seguridad social, el 91% paga los parafiscales y el 57% entrega dotación al personal. Las EFC el 86% contratan a los empleados a término fijo y, salario fijo el 71% y 29% a destajo. El 71% cumple con el pago de las prestaciones sociales, el 71% el pago de seguridad social, el 71% paga los parafiscales y el 43% entrega dotación al personal. El 80% de las EFCM manejan contratación por obra y la remuneración salarial a destajo especialmente en el área de producción. El 66.66% cumple con el pago de las prestaciones sociales, el 75% el pago de seguridad social, el 60% el pago de parafiscales y el 45% entrega dotación al personal. De acuerdo al (Instituto de Ciencias Políticas [ICP], 2011), el gobierno de Colombia sancionó el 29 de diciembre de 2010 la ley 1429, que incorpora medidas para la formalización y generación de empleo en Colombia, a través de la reforma de normas laborales y comerciales, y la aplicación de incentivos y descuentos tributarios principalmente. Es importante que las empresas consideren esta ley.

Investigación y desarrollo (I y D). El 98% las CMI incluyó menos de 10 productos nuevos anuales en su portafolio. El 100% de las EFC incluyó menos de 10 productos nuevos anuales en su portafolio. Estas empresas no consideran importante ni poseen un área de investigación y desarrollo, además, no han establecido alianzas con instituciones o universidades para realizar estas actividades.

El 70% de las empresas fabricantes de calzado incluyen más de 20 productos nuevos al año, que son introducidos al mercado trimestralmente de acuerdo a las tendencias. La mayoría de los nuevos productos son imitaciones que han generado gran impacto en el mercado, esto sucede por la inexistencia en la mayoría de los casos de áreas de I y D, que permitan la creación de nuevos productos y diseños propios. Según Porter (2009), "la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar" (p. 219).

Respecto a las alianzas que tienen las EFCM con instituciones para realizar actividades de I y D, el 55% establece alianzas con el SENA, por medio del centro tecnológico del calzado, que se enfatiza en el apoyo técnico y tecnológico hacia las empresas de la región. No existen alianzas con otros institutos o universidades, debido a la falta de programas de I y D por parte de estos, coincidiendo con la CCC (2007) quien menciona, que las universidades locales no prestan asistencia científica al sector del calzado, solamente el SENA ha venido impartiendo capacitación desde hace 18 años, a través del Centro Tecnológico del calzado, pero carece de programas de investigación para el desarrollo de innovación y nuevas tecnologías.

IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL ÁREA METROPOLITANA DE CÚCUTA

Alvaro Jr Caicedo Rolón/Jaime Omar Rolón Mejía/Eric Manuel Niño Pinilla

Inversión. El 59% de las CMI invierten en alto grado en el área de mercadeo y publicidad, el 66% en distribución y ventas, y el 45% en inventarios. Mientras que El 57% de las EFC invierten en alto grado en el área de producción, existiendo bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo y en distribución y ventas. El 60% de las EFCM invierten en alto grado en el área de producción, el 35% en distribución y ventas, el 20% en I y D, y el 25% en inventarios. Se presenta mayor inversión en producción, ya que es parte vital del funcionamiento de la empresa, en cambio, las otras áreas de apoyo no se les da gran importancia, por tener la idea que solo producen gastos adicionales y no aportan valor al producto.

Tecnología de la información y la comunicación (TICs). El 43% y el 41% de las CMI y el 100% y el 71% de las EFC en la región, utilizan tecnología de información generalmente en las áreas administrativas y contable, respectivamente. El 80% y el 60% de las EFCM utilizan tecnología generalmente en las áreas administrativa y contable, respectivamente, en cambio, producción posee un 35% e, I y D un 30% de uso de tecnologías blandas. Según Gallego y Grisales (2007) el 64.7% del sector productivo del AMCO invierte poco en nuevos sistemas tecnológicos o software.

El uso del internet para las operaciones diarias no se le da la importancia requerida, el 20% de las CMI y el 21% de las EFC, utiliza este medio como un canal importante de comunicación. Al contrario, el 80% de las EFCM usan el internet para sus operaciones diarias, haciendo de este medio un canal importante para contacto de clientes, proveedores, entre otros.

Sistemas de Gestión de Calidad. En los eslabones de proveeduría y transformación de la cadena productiva en la región, la implementación de sistemas de gestión de calidad es nula.

Asociación. 11% de las CMI de la región están afiliadas a instituciones gremiales del sector, especialmente ACICAM Y ASOCUEROS. Y el 14.3% de las EFC están afiliadas a instituciones gremiales del sector, especialmente a ACICAM. La mayoría de las empresas del eslabón de proveeduría no les interesa estar asociados a un gremio del orden nacional o local, igualmente, algunos empresarios del eslabón de transformación manifestaron inconformidad y falta de credibilidad con estos gremios del sector, dificultando la posibilidad de lograr asociatividad entre las empresas de la cadena productiva.

4. Conclusiones

Se identificó los actores de los eslabones de proveeduría y transformación de la cadena productiva del calzado y marroquinería en el área metropolitana de Cúcuta, obteniendo el número de empresas en cada eslabón y la participación de cada tipo de empresa en su correspondiente eslabón. Se evidenció desarticulación de la cadena productiva, generando pérdida de competitividad por la falta de alianzas estratégicas que le permitan agregar valor y posicionar los productos en mercados de alto consumo. El nivel de producción de calzado se encuentra por debajo del nacional, debido al tamaño de las empresas, el nivel de tecnología empleada y los procesos empíricos de producción, aunado a la baja demanda que está presentando el sector a causa de la crisis económica de la región. La mayor parte de la demanda de las empresas fabricantes de la cadena se logra por la participación en ferias nacionales y, los destinos de los productos generalmente son a nivel nacional y local. Se maneja deficientemente el personal en temas como formación y capacitación laboral, y el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales.

No hay alianzas con universidades de la región para el desarrollo de actividades de investigación y desarrollo, algunas empresas han establecido alianzas con el SENA. La ausencia de sistemas de gestión de calidad no permite garantizar y consolidar la calidad y exclusividad de los productos, ya que son reemplazados por controles muy básicos. Existe baja inversión en diferentes áreas de apoyo de las empresas y bajo nivel tecnológico de la cadena productiva, solo se usan tecnologías blandas (software) administrativos y contables y mínimamente en el área de producción. También se encontró el poco uso del internet en el desarrollo de las actividades diarias.

Bibliografía

- Arnoud, A. (2003). *Una nueva definición de productividad. [Informe en línea]. Centro Cultural Avanzada Tecnológica. Financial Times*. Extraído el 30 de setiembre de 2012, en:
http://ccat.uni.edu.pe/competitividad/documentos/revista4/cua_producti.htm
- Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (2012). *¿Cómo va el sector? Enero a marzo de 2012*. Bogotá: Autor.
- Banco de la República de Colombia (2007). *Notas Económicas Regionales (región centro oriente). Número 3*. Bucaramanga: Autor.
- Bair, & Dussel-Peters, E. (2006). *Polarizing Mexico. The Impact of Liberalization Strategy*. Londres: Lynne & Rienner Publisher, Inc
- Beltran, J. (1998). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2005). *Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá: Autor.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2007). *Visión de Competitividad Regional Marcela Angulo Consultora Confecámaras*. San José de Cúcuta: Autor.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2012). *Base de datos de empresas registradas hasta septiembre de 2012*. San José de Cúcuta: Autor.

IDENTIFICACION Y CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL AREA METROPOLITANA DE CÚCUTA

Alvaro Jr Caicedo Rolón/Jaime Omar Rolón Mejía/Eric Manuel Niño Pinilla

- Colombia, Alcaldía San José de Cúcuta. (2008). *Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011*. San José de Cúcuta: Autor.
- Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011). *Oficina de Estudios Económicos*. Bogotá: Autor.
- Comisión Regional de Competitividad Norte de Santander (2010). *Avances del Plan Regional de Competitividad a Diciembre de 2009 Plan de Acción 2010*. San José de Cúcuta: Gobernación Norte de Santander.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2005). *Censo General 2005*. Bogotá: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2008). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá: Autor.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2009). *Encuesta Anual Manufacturera*. Bogotá: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Documento sectorial, Cadena cuero, calzado y manufacturas*. Bogotá: Autor.
- Departamento Nacional de Planeación (2011). *Balance Sector Industrial 2011*. Bogotá: Autor.
- Gallego, A. & Grisales, C. (2007). *Evaluación de la productividad del sector calzado en el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) y propuesta de un plan estratégico de mejoramiento del factor más crítico*, 236p, Tesis para optar al título de Tecnólogo Industrial, Facultad de Tecnología, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como un marco analítico para la globalización [Versión electrónica]. *Problemas del desarrollo México*. 32, 9-37.
- Giraldo, M. & Suárez, L. (2011). *Propuesta de una planta de tratamiento de aguas residuales en el corregimiento de Oripalla vía Puerto Santander*, 248p, Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.
- Instituto de Ciencias Políticas (2011). *Ley de formalización y generación de empleo*. Bogotá. Extraído el 12 de diciembre de 2012, en: www.icpcolombia.org/archivos/observatorio/boletin_179
- López, C. (2003). *Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina*. Trujillo. Extraído el 20 de noviembre de 2012, en: http://desarrolloeconomicolocal.info/biblioteca/DEL_0046_1.pdf
- Ordoñez, S. (2003). Modelos de producción, cadenas de valor y competitividad industrial en Morelos. *Revista Convergencia. Universidad Autónoma del Estado de México*, 31, 157-187.
- Piñones, S., Acosta, L. & Tartanac, F. (2006). *Alianzas productivas en agrocadenas experiencias de la FAO en América Latina*. Extraído el 12 de Diciembre de 2012, en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es.pdf
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *Estrategias competitivas: Técnicas para analizar las industrias y los competidores*. México: Ediciones CECSA.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Servicio Nacional de Aprendizaje (2004). *Cadena productiva del cuero. Caracterización ocupacional. Actualización. Mesa sectorial el cuero, calzado, y marroquinería*. Medellín: Autor.

Solano E., Peñaranda C. & Parada O. (2009). Identificación y caracterización los eslabones, actores y agentes de la cadena productiva forestal madera muebles de la región Norte de Santander. *Revista Respuestas Universidad Francisco de Paula Santander*, 14, 66-76.