

Clúster Como Estrategia En Las Pymes del sector cuero, calzado y  
marroquinería de Pereira Para Llegar A nuevos Mercados Internacionales

Darlyn Marcela Díaz Hernández

Andrea Vargas Requet

Docente asesor

John Jairo Marín Restrepo

Fundación Universitaria Del Área Andina Seccional Pereira

Notas De Autor

Darlyn Marcela DiazHernandez, Estudiante De Administración De Negocios Internacionales,  
[ddiaz34@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:ddiaz34@estudiantes.areandina.edu.co)

Andrea Vargas Requet, Estudiante De Administración De Negocios Internacionales,  
[avargas40@estudiantes.areandina.edu.co](mailto:avargas40@estudiantes.areandina.edu.co)

# **Clúster como estrategia en las Pymes del sector cuero, calzado y marroquinería de Pereira para llegar a nuevos mercados Internacionales.**

## CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

1.2. SUB-PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

### 2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

### 3. JUSTIFICACIÓN

### 4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONCEPTUAL

4.2. MARCO TEÓRICO

### 5. HIPÓTESIS

### 6. VARIABLES

### 7. METODOLOGÍA Y DISEÑO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 8. POBLACIÓN Y MUESTRA

8.1. POBLACIÓN

8.2. MUESTRA

9. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

11. CONCLUSIONES

12. RECOMENDACIONES

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## RESUMEN

En la presente investigación se determina si los clúster pueden llegar a ser una estrategia en las pymes de Pereira, con el fin de llegar a nuevos mercados en el exterior y se busca elaborar una herramienta metodológica que ayude a la expansión y perduración del periodo de vida de estas.

Este proyecto es de tipo cualitativo inductivo.

Palabras clave: Clúster; Mercados internacionales; Pymes; Estrategia; Expansión.

## ABSTRACT

In this investigation it determined if the clusters can become a strategy in pymes de Pereira, with the purpose of reaching new markets abroad to help the expansion and persistence of the life time of these.

This project is qualitative inductive.

Keywords: Cluster; international markets ; Pymes; Strategy; Expansión.

## INTRODUCCIÓN

Colombia es un país que aproximadamente hace 25 años abrió su economía ante el mundo por lo tanto se ha visto en la necesidad de fortalecer su industria y de hacerla más competitiva para poder alcanzar los mercados internacionales, sin embargo a pesar de sus esfuerzos no ha podido lograrlo por completo.

Las pymes son las que mueven la economía del país, ya que estas representan el 80% de la oferta empresarial además aportan el 50% del empleo y el 40% de la producción total del país, por eso se tiene que hacer énfasis en su desarrollo y continuidad. Para ello se espera contribuir con un aporte desde la academia para el mejoramiento del sector productivo brindando información sobre los clústers para que sean una estrategia con el fin de llegar a nuevos mercados internacionales de manera que estas logren economías de escala, valor agregado, mayor competitividad y se promueva la integración y cooperación de estos entes económicos.

A pesar de todo esto, las pymes presentan una serie de problemas tanto internos como externos, entre los cuales resalta especialmente como el factor principal la falta de competitividad a la hora de llegar a nuevos mercados internacionales.

Los objetivos de esta investigación se centran en determinar si los clústers pueden ser una estrategia en las pymes de Pereira para llegar a nuevos mercados internacionales, desarrollados a través de puntos específicos que buscan identificar qué tipo de clúster tiene un enfoque para internacionalización, identificar qué tipo de clúster puede aplicar a una pyme, diagnosticar las pymes en cuanto a relaciones y sus intereses sobre la posibilidad de pertenecer a un clúster y su internacionalización.

# **Clúster como estrategia en las Pymes del sector cuero, calzado y marroquinería de Pereira para llegar a nuevos mercados Internacionales.**

## **1. Planteamiento del problema**

Para acceder a un mercado internacional se necesita ser competitivos, tanto en precios como en calidad y valor agregado, tener la capacidad de satisfacer grandes demandas y conocer los mercados a los cuales se pretende acceder.

Las PYMES son empresas que hacen gran parte de las economías las cuales se ven limitadas a la hora de llegar a mercados internacionales, puesto que la falta de valor agregado no hace atractivo el producto en un mercado internacional, la necesidad de aumento de producción para contrarrestar los altos costos de producción y los precios no competitivos, que además no le permite satisfacer una gran demanda, la dificultad para buscar mercados y por ende de tener acceso a los mismos, la falta de especialización y principalmente la falta de asociatividad.

Como resultado de la alta competencia y la apertura de mercados ocasionada de la globalización, las Pymes como las del sector de cuero, calzado y marroquinería tienen la necesidad de buscar la manera de hacerse más productivas y competitivas, por lo cual se hace necesario establecer mecanismos empresariales que les permita impulsar su actividad. Uno de estos mecanismos es la asociatividad la cual implica un amplio desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores, clientes, y comercializadores.

La asociatividad se ha convertido en un tema de gran relevancia para las Pymes que pretenden lograr una mejora en su estructura. Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan

a numerosas amenazas producto de la apertura de mercados, la desregulación y la globalización, luego, la competencia nacional e internacional hace más difícil el mantenerse y posicionarse en los mercados, ello implica la necesidad de empresas más organizadas y altamente competitivas.

Este último es un tema crítico para los empresarios de las pequeñas y medianas empresas ya que en Colombia se marca la cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas.

### **1.1 Pregunta de investigación:**

¿Son los clúster una estrategia en las PYMES del sector de cuero, calzado y marroquinería de Pereira para volverlas más competitivas?

### **1.2 Sub-preguntas de investigación:**

¿Cuáles son las estrategias genéricas que permiten conocer las condiciones necesarias para llevar a cabo un clúster en el sector cuero, calzado y marroquinería?

¿Qué instrumento se podría diseñar para obtener información primaria de las Pymes del sector cuero, calzado y marroquinería de Pereira?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general:**

Determinar la viabilidad de implementar un clúster en las pymes del sector cuero, calzado y marroquinería de Pereira como estrategia para incrementar la competitividad.

### **2.2 Objetivos específicos:**

2.2.1 Diseñar un instrumento que permita obtener información primaria de las Pymes del sector cuero, calzado y marroquinería de Pereira.

2.2.2 Analizar la base de datos de las Pymes del sector cuero, calzado y marroquinería con el fin de obtener información de tipo secundaria.

2.2.3 Proponer estrategias genéricas que permitan conocer las condiciones necesarias para llevar a cabo un clúster para el sector cuero, calzado y marroquinería.

## **3 Justificación**

En un país como Colombia que actualmente se encuentra en vía de expansión económica se hace necesario que la oferta empresarial del país sea competitiva y altamente productiva. Una de las grandes preocupaciones para la industria colombiana es el hecho de que sus pequeñas y medianas empresas, Pymes, las cuales según Julián Domínguez, presidente de Confecámaras son fundamentales para el sistema productivo colombiano, ya que representan el 99,6% de la oferta empresarial del país, no lo son. La raíz de dicha preocupación reside en

que la vida promedio de una Pyme es de doce años y que sólo el 23% de estas empresas sobreviven al tercer año según estudios realizados por la universidad nacional en 2014.

Esta investigación plantea que una de las principales razones del fracaso empresarial es la falta de asociación y el individualismo empresarial. Una herramienta como el clúster aplicado especialmente a las Pymes del sector de cuero calzado y marroquinería de Pereira, Risaralda podría ayudar en el desarrollo industrial del sector, en la medida de que se puede utilizar para estrechar lazos de las empresas de mismo sector productivo, mediante un conglomerado empresarial que reduciría costos y las haría más competitivas a la hora de una incursión en el mercado internacional, y gracias a esto se eliminaría en parte la necesidad de competir entre ellas.

Aunque principalmente las empresas grandes son las que hacen uso del clúster como herramienta, este puede ser útil si se aplica especialmente para la estructura empresarial de las Pymes de cuero calzado y marroquinería de Pereira, Risaralda. Para la investigación la posibilidad de asociatividad de dicho sector por medio de un clúster haría que el sector tuviera la oportunidad de potenciar su capacidad productiva, desarrollar economías de escala, aumentar su competitividad y promover la integración y cooperación de la fuerza empresarial del sector, de manera que pueda competir en un ámbito internacional.

El concepto de Clúster nacido en la década de los 90 por Michael Porter, se concibe como una herramienta que hace posible que una aglomeración empresarial de una industria específica pueda desarrollar su cadena productiva e implementar nuevas tecnologías a sus procesos por medio de la asociatividad, debido a la falta de ésta en una sociedad individualista como en gran parte lo es Colombia se hace difícil que las ideas novedosas que vienen de la mano con un tema de asociatividad y dinero sea acogida con facilidad, sin embargo al mostrar las posibilidades de desarrollo a futuro para el sector de cuero calzado y

marroquinería de Pereira, Risaralda se espera cimentar cambios tanto económicos como sociales en el país de Colombia.

## **4 Marco de referencia**

### **4.1 Marco conceptual:**

#### **Clúster:**

Según Michael Porter, “El mapa económico del mundo actual está dominado por lo que yo llamo “clusters”: masas críticas —ubicadas en determinado lugar— de inusual éxito competitivo en determinados campos. Los clusters son una característica sorprendente de casi todas las economías —nacionales, regionales, estatales y hasta metropolitanas—, especialmente en las naciones más avanzadas.”

Para esta investigación los clusters son una estrategia para fomentar el desarrollo y crecimiento económico mediante la asociación de empresas que trabajan en conjunto, especializándose en una actividad cada una para lograr mayor eficiencia.

#### **PYMES:**

Es el acrónimo para pequeñas y medianas empresas, se trata de empresas que tienen un número reducido de trabajadores y registran ingresos determinados, en muchos países estas empresas son consideradas como principal motor de la economía y fuente de creación de empleos. La definición de pyme varía según el país.

En este caso, son pequeñas y medianas empresas, con capacidad de desarrollo limitada, que mueven la economía y el comercio de un país las cuales requieren apoyo y herramientas para ser competitivas. BATISTA ARIEL LEMES y MACHADO HERNÁNDEZ TERESA. (2013), Las Pymes y su Espacio en la Economía Latinoamericana, Cuba.

### **Mercados internacionales:**

Se le conoce como mercado internacional al conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos. Se trata de una rama del comercio el cual ha venido a cobrar mayor importancia hoy en día debido al fenómeno de la globalización.

Las actividades del mercado internacional pueden incluir desde mercancías, servicios e incluso bienes financieros, los cuales día a día son intercambiados entre distintas entidades tanto públicas como privadas en un mercado que vale miles de millones de dólares.

(Recuperado de <http://economias.com/comercio/internacional-mercado.html>)

En este contexto, mercado internacional es el espacio fuera de las fronteras de cada país donde se realizan actividades comerciales entre oferentes y demandantes, obteniendo algún beneficio ambas partes.

### **Estrategia:**

Conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Aplicado a la parte empresarial es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial está conformada por las directrices estratégicas (la definición del negocio, la visión, la misión, la disciplina, los valores organizacionales), los objetivos estratégicos (con sus indicadores y metas) y los proyectos de mejora (con sus actividades de mejora). (Recuperado de: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>).

### **Expansión:**

Forma de desarrollo empresarial que se basa en intensificar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa, en función de ampliarse a más mercados. BBVA, (2012), Las estrategias de expansión y diversificación en la empresa.

### **Competitividad:**

Es la capacidad que posee una organización para incrementar o consolidar su presencia en el mercado. La competitividad tiene que ver con resultados cuantitativos como: participación de mercado, ventas, cobertura de mercado, número de sucursales / franquicias, número de clientes, etc. La competitividad varía a través del tiempo y la organización debe estar haciendo siempre un esfuerzo consciente para incrementar o consolidar su presencia en el mercado. La falta de competitividad lleva a la organización a un estado de vulnerabilidad.

(Recuperado de: <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>).

### **Asociatividad:**

En la parte empresarial se refiere a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde comparten la misma necesidad; cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común. (PORTAFOLIO, 2008, Asociatividad empresarial, Colombia).

### **Productividad:**

Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. (Recuperado de: <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/productividadycompetitividad/>).

### **Sector cuero, calzado y marroquinería:**

El sector de Cuero, Calzado y Marroquinería ha venido creciendo en forma sostenida durante la última década y está conformado por cerca de 30 mil empresas en Colombia formales de insumos, transformación y comercialización, siendo intensivo en mano de obra. Su potencial exportador es alto gracias a los tratados de libre comercio firmados por Colombia y a la creatividad, diferenciación y calidad en el diseño de los productos nacionales. PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, (2016), Colombia.

### **Cooperación:**

Como cooperación se denomina el conjunto de acciones y esfuerzos que, conjuntamente con otro u otros individuos, se realizan con el objetivo de alcanzar una meta común.

La cooperación empresarial podemos definirla como aquellos acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva. SIECAN, (2013), Cooperación Empresarial.

## **4.2 Marco teórico**

El marco teórico se construye gracias a los antecedentes de investigación que nos permiten dimensionar de alguna manera cual ha sido el avance del objeto que hoy queremos investigar, de manera que nos proporcionan una visión general de lo que otros autores han aportado a las categorías que queremos desarrollar. Si bien es cierto que entre ellas hay similitudes, sus objetivos pueden variar y esto es lo que enriquece el conocimiento. Las siguientes investigaciones nos aportan generalmente a las categorías como clúster, pymes,

competitividad, mercados internacionales y aspectos sobre el sector cuero, calzado y marroquinería.

## **PYMES.**

Es el acrónimo para pequeñas y medianas empresas, se trata de empresas que tienen un número reducido de trabajadores y registran ingresos determinados, en muchos países estas empresas son consideradas como principal motor de la economía y fuente de creación de empleos. La definición de pyme varía según el país.

En este caso, son pequeñas y medianas empresas, con capacidad de desarrollo limitada, que mueven la economía y el comercio de un país las cuales requieren apoyo y herramientas para ser competitivas.

Se da de dos formas, por un lado está el origen correcto con una organización y una estructura propia de empresa en la cual el trabajo es remunerado y existe un gerente (propietario de la firma) y por otro lado están las que tuvieron un origen familiar en la que su razón de ser era básicamente mantener a la familia sin ponerle demasiada atención a temas tales como la rentabilidad, la inversión, oportunidad de crecimiento. (Mamani, S.F)

En el desarrollo sectorial de la PYME, se observa una gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si excluimos la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial. La mayoría de las pymes están presentes en el

país a nivel local y nacional, sin embargo, en los últimos años han comenzado a incursionar en el mercado internacional.

Los principales sectores son en los que incursionan las PYMES son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánico, Autopartes y Minerales no Metálicos. (BussinesCol, S.F)

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

Tamaño	Activos totales	Planta de personal
Microempresa	Hasta 500	Hasta 10 trabajadores
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000	Entre 11 y 50
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000	Entre 51 y 200

Figura 3. Clasificación según sus activos totales y/o planta de personal. Elaboración propia

En todas las economías del mundo, las pymes son de gran importancia. Las Micro y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo, lo cual aporta una estabilidad al mercado laboral.

Por su tamaño, las pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores. (Emprende pyme, 2008)

Para nuestro beneficio tomaremos la información que nos confiere Emprende Pyme, porque se basa en la ley 590, que nos muestra la clasificación y la definición más acorde para la investigación.

## **SECTOR**

Según Valderrama (2007) en el libro *Introducción a la Ingeniería Industrial* "el sector secundario es el que se encarga de transformar la materia prima por medio de cambios químicos a físicos para generar productos de valor comercial. Comprende a las actividades que implica transformación de alimentos y materias primas, a través de muy diversos procesos productivos". (Valderramas , 2007)

Por otra parte está la definición que La CATEDU (Centro Aragonés de Tecnologías para la Educación) para el sector secundario "Comprende las actividades económicas que transforman materias primas en productos aptos para el uso o consumo, o en productos semielaborados que otra actividad del sector secundario termina de transformar en productos aptos para consumo. En estas transformaciones se utilizan la mano de obra, herramientas o máquinas y fuentes de energía". (CATEDU, s.f.)

El Banco de la República de Colombia en el año (2015) definió el sector secundario como "sector secundario o industrial: Comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Se divide en dos sub-sectores industrial extractivo e industrial de transformación". (Banco de la República , 2015)

Para la investigación se tendrá en cuenta la definición de Valderramas la cual se ajusta a la razón social de las empresas que se utilizaran para el desarrollo del trabajo.

## **CLÚSTER**

Según Michael Porter(1999) en su artículo titulado originalmente "The Dawn of the E-Lance Economy" define el concepto de clúster como:

El mapa económico del mundo actual está dominado por lo que yo llamo “clusters”: masas críticas —ubicadas en determinado lugar— de inusual éxito competitivo en determinados campos. Los clusters son una característica sorprendente de casi todas las economías —nacionales, regionales, estatales y hasta metropolitanas—, especialmente en las naciones más avanzadas. (pp.30)

Clúster es un concepto nacido a principios de la década de los 90 como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva y los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos.

Estas ideas provienen del trabajo pionero de Michael Porter y colaboradores. En este contexto Porter define clúster como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia.

Un clúster tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos, el éxito empresarial no solo depende de los esfuerzo propios, de las condiciones macro o de las leyes del mercado, sino también de la calidad del entorno donde se desarrolle. En este contexto, los

clústers basados en cooperación de empresas y redes de producción y valor han ganado importancia en los últimos años. (Castro, 2010).

#### Objetivos de los clúster

Michael Porter afirma que los clústeres tienen el potencial de afectar a la competencia de cinco maneras:

- Por el aumento de la productividad de las empresas del grupo
- Por impulsar la innovación en el campo
- Por estimular nuevas empresas en el campo
- Por reducir comportamientos oportunistas
- Por aumentar la presión de coordinación entre empresas. (Emprendedores DF, S.F)

#### Ventajas de un clúster:

Las ventajas de un Clúster sin duda la agrupación de conglomerados empresariales permiten a los participantes de éste gozar de muchos beneficios, que les brinda seguridad y confianza en las inversiones. Los beneficios del Clúster son:

-El desarrollo de las economías de escala, para las empresas asociadas, potenciando su capacidad de ingreso a mercados, y aumentando sus beneficios.

-Se eleva la competitividad, favoreciendo a la industria por la necesidad de nuevos productos, y de mejor calidad.

-Se asegura la permanencia en el mercado, permitiendo que las empresas que se integren tengan una estabilidad, de acuerdo al estudio realizado con anterioridad

-La mutua ayuda de las empresas permite la permanencia en los mercados, y la investigación les permite hacer un avance en conjunto

-La investigación de Universidades y Centros de investigación tecnológicos permiten que los integrantes del Clúster se vean beneficiados en conjunto por los avances de los organismos tecnológicos.

- La concentración de empresas en una región atrae más clientes, provocando que el mercado se amplíe para todas, más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente.

- La fuerte competencia inducida por esta concentración de empresas genera una mayor especialización y división de trabajo, y, por ende, una mayor productividad.

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

- Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos genera mayor confianza y reputación; lo que redundará en menores costos de transacción. (Castro, 2010)

#### Desventajas de un Clúster

- Desafortunadamente, en América Latina, las condiciones de muchas economías locales fuera de las grandes ciudades son tales (a nivel de mercados –imperfectos o inexistentes-, de infraestructura –inexistente-, de capital humano –de poca formación formal-, de capital social –de tejido débil-) que se encuentran muy alejadas de los clúster en los países desarrollados. Las políticas y programas que intentan fortalecer los clústers en la región deben por lo tanto empezar por reconocer estas diferencias y tratar de incidir sobre lo básico, o sea, preocuparse

primero de mejorar la educación y las destrezas, de construir capacidades en tecnología, de abrir el acceso a los mercados de capital y de mejorar las instituciones y sólo después o, a lo sumo, paralelamente, tomar acciones específicas para fortalecer un clúster dado.

- La asociación de núcleos empresariales en una conglomeración Clúster no sólo trae consigo beneficios a los sectores empresariales. La mala planificación y la falta de estudios sobre la factibilidad de un Clúster pueden provocar una mala perspectiva del mismo, conduciendo a la falta de afiliados y al poco interés de parte de los empresarios.

-Al haber una mala planificación tanto espacial como comercial, los afiliados al Clúster pueden perder factibilidad industrial, y perder sus componentes haciendo caer a todos sus afiliados.

- La falta de estudios y proyectos pueden hacer que la planificación de un Clúster económico no posea la suficiente atracción para el sector empresarial, limitando la cantidad de núcleos empresariales que ingresen a éste. (Bligoo, S.F)

Para nuestros intereses y para esta investigación utilizaremos la teoría de Michael Porter, porque en esta teoría se encuentran los fundamentos del clúster como una estrategia para la competitividad de las empresas y es la más adecuada para lo que queremos expresar.

## **COMPETITIVIDAD Y VENTAJA COMPETITIVA.**

La competitividad es un tema muy relevante actualmente, como consecuencia directa del proceso de globalización difundido a través de los países, dentro de tal escenario ha tomado importancia la manera en que las empresas estructuran y llevan a cabo los diferentes procesos a los que haya lugar, todos ellos apoyados de diversos factores, al respecto se trae a colación

la definición de Porter, quien señalaba que la competitividad consiste en “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 lograrlo, se basa en el aumento de la productividad" ((Porter, 1990) citado en (Suñol, 2008)).

La competitividad está relacionada con la productividad, ya que, la principal meta económica de una nación es crear un nivel de vida elevado para sus ciudadanos, pero la capacidad de hacerlo no depende de la nación amorfa de competitividad, sino de la productividad con que se emplean los recursos de la nación, por lo que la productividad es el primer determinante a largo plazo del nivel de vida de una nación ((Porter,1996) citado en (Villagrasa y Marquez, 2012)).

El concepto de Competitividad ha sido abordado por otros autores, para Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), el concepto de competitividad puede estar relacionado a un país, sector o a una empresa, destacando en cada caso distintos factores; por ejemplo, desde el punto de vista de un país, considera la competitividad como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Desde el punto de vista organizacional, define a la competitividad como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren con éxito y aceptación entrar en el mercado global. Añadiéndole además que deben cumplir con las famosas tres “E”: Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de los objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Para alcanzar la competitividad la empresa debe desarrollar ventajas que le permitan tener una buena posición en el mercado, para lo cual Porter plantea un modelo llamado "el diamante de la competitividad", cuya origen se da tras preguntarse las razones por las cuales las empresas radicadas en una nación son capaces de innovar, de perseguir las mejoras buscando cada vez más lograr ventaja competitiva, de que sean capaces de superar barreras que se oponen al cambio y a la innovación las cuales siempre acompañan al éxito. Por consiguiente dio como respuesta que todo ello es debido a cuatro atributos de una nación, los cuales conforman el rombo de la ventaja nacional o también llamado diamante de competitividad (Porter, 1990).

La siguiente figura representa los atributos definidos por Michael Porter:

Determinante	Características
<b>Condiciones de los Factores</b>	Situación de la nación respecto a los factores de producción, como la mano de obra especializada, la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
<b>Condiciones de la demanda</b>	Naturaleza de a demanda del producto o servicio del sector, en el mercado interior.
<b>Sectores afines y auxiliares</b>	Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
<b>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</b>	Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

*Figura 1: Elaboración propia basado en Porter (1990)*

En el capítulo 6 del libro "La ventaja competitiva de las naciones" de Michael Porter (1990), en el título Cómo triunfan las empresas en los mercados internacionales, se menciona lo siguiente:

Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en un sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como

nuevos modos de hacer las cosas... La innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. (pp.171)

Tomando en cuenta otros autores versados en el área de competitividad, para Barney (1991) la ventaja competitiva se posee cuando se implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando las demás empresas no son capaces de reproducir los beneficios de esta estrategia. Peteraf (1993) por otra parte, sostiene que una organización tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades hace posible que tenga un desempeño superior a sus competidores, por otra parte Michael Porter (1985) plantea que para que exista una ventaja competitiva el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar; y por ultimo Saloner et al. (2001), por su parte, plantean que existe una ventaja competitiva, ya sea cuando una empresa produce un producto o servicio que sus clientes valoran más que aquellos producidos por sus competidores o cuando producen sus bienes o servicios a un costo menor al de sus competidores.

Para el fin de la investigación utilizaremos la definición de Michel Porter, es la más acertada al tomar en cuenta lo que una ventaja competitiva representa a la hora de incursionar en un mercado internacional. (M., 2011).

## **MERCADOS INTERNACIONALES.**

Se le conoce como mercado internacional al conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos. Se trata de una rama del comercio el cual ha venido a cobrar mayor importancia hoy en día debido al fenómeno de la globalización.

Las actividades del mercado internacional pueden incluir desde mercancías, servicios e incluso bienes financieros, los cuales día a día son intercambiados entre distintas entidades tanto públicas como privadas en un mercado que vale miles de millones de dólares.

(Economía, S.F)

En este contexto, mercado internacional es el espacio fuera de las fronteras de cada país donde se realizan actividades comerciales entre oferentes y demandantes, obteniendo algún beneficio ambas partes.

Con la apertura de los mercados y la globalización de la economía se ha hecho necesario unificar criterios en torno a un tema tan importante como el de la calidad y la generación de confianza en las pymes.

El suministro de productos y servicios de alta calidad se ha convertido en la clave del éxito para competir en los mercados locales, nacionales y especialmente en los internacionales. El nivel de calidad que esperan muchos de los consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas al respecto. La calidad ya no es algo nuevo en las empresas, cada vez se está reconociendo la necesidad de ser mejores, a diferencia de épocas pasadas, cuando la costumbre dictaba que se vendía sin importar lo que se hiciera o como se hiciera. (Bogotá Emprende, 2010)

Se puede interpretar entonces que los mercados internacionales lo que exigen principalmente es una buena calidad.

La Consultora BusinessGoOn, especializada en internacionalización de empresas, elaboro un listado de las principales ventajas para las empresas con la internacionalización.

1. Se evita que muchas pymes desaparezcan o sean absorbidas por empresas más grandes que tienen mayor capacidad.
2. Las empresas que se internacionalizan en un plazo mediano y/o largo se convierten en 4 veces más grandes que las que no intervienen.
3. Debido a las exigencias del mercado las empresas se vuelven más competitivas, tienen mayores índices de productividad y obtienen un volumen de negocio un 50% superior a las que no lo hacen.
4. Genera más y mejor ocupación, por lo que crean más empleo, de mayor cualificación y mejor retribuido.
5. La internacionalización permite buscar oportunidades en mercados con mayor potencial de crecimiento.
6. La internacionalización no se trata de una presencia puntual, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países, por lo tanto se consolida la fuerza de ventas en el exterior y ello trae el consiguiente mantenimiento de ventas constantes en los países implantados.
7. Mejora la motivación del trabajador ya que hace que los empleados se sientan parte de una gran familia.

8. Permite con mayor facilidad desarrollar la marca de la empresa y la de cada uno de sus productos/servicios en los países en los que se implanta.

Para determinar la selección de los mercados internacionales deben estudiarse diversos factores. El análisis y selección de los mercados requiere de numerosos aspectos tales como: el riesgo, los recursos y capacidades, la competencia, los precios y márgenes, el potencial del mercado, el entorno legal, económico y cultural.

Para el presente trabajo utilizaremos la información extraída de Bogotá emprende, porque en consecuencia con el objetivo de nuestra investigación esta definición de mercados internacionales toma en consideración aspectos importantes como competitividad y globalización que son necesarios para realizarla.

## **5 Hipótesis**

La mejor estrategia para incrementar la competitividad de las pymes del sector cuero, calzado y marroquinería de Pereira es el clúster.

## **6 Variables**

Independiente: Clúster

Dependientes: Competitividad

## **7 Metodología y Diseño**

### **7.1 Tipo de investigación.**

El proyecto de investigación se realizará dentro del tipo cuantitativo. Por lo cual se utilizará la estadística para el análisis de los datos obtenidos de la información secundaria y para la información primaria se utilizará como herramienta la encuesta estructurada a nuestro público objetivo que constara de 11 preguntas, la cual se tabulará por medio de métodos estadísticos.

## **8 Población y Muestra**

### **8.1 Población:**

La población implicada para el desarrollo de la investigación corresponde a las PYMES de la ciudad de Pereira del sector cuero, calzado y marroquinería, que según Cámara de Comercio se encuentran registradas 97 Pymes de dicho sector.

### **8.2 Muestra:**

La población que se encontró mediante una base de datos facilitada por la cámara de comercio de Pereira, fue de 97 pymes que se dedican a operaciones del sector, cuero calzado y marroquinería.

Las empresas seleccionadas para el trabajo de campo fue calculado según el monto de activos de cada una de las pymes en las cuales se tomó como criterio diez millones en adelante. La selección se hizo porque se tomó como características de las empresas, las que tuvieran el músculo financiero y la capacidad de producción necesaria para ser considerada a la hora de establecer un clúster.

A continuación se puede observar en la tabla, las 8 empresas elegidas para llevar a cabo la recolección de datos mediante la encuesta.

<b>Número</b>	<b>NIT</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>ACTIVO-TOTAL</b>
1	80718328	RINCON VARGAS DAVID ENRIQUE	\$ 22.131.510
2	9009544968	PROCESADORA DE ESTROPAJO DE COLOMBIA S.A.S.	\$ 21.400.000
3	10106952	TANGARIFE GAVIRIA JOSE LEONIDAS	\$ 14.980.000
4	9008051965	APLISUELAS S.A.S.	\$ 51.338.865
5	9008049411	GRUPO HENAO VARGAS S.A.S.	\$ 38.341.856
6	8914110078	MANUFACTURAS INFANTILES S.A.	\$ 5.221.294.724
7	9007382214	FVN GROUP S.A.S.	\$ 97.466.500
8	34053487	CASTILLO FRANCO MARIELA	\$ 22.131.600

## **9. Diseño de los instrumentos**

El instrumento para la recolección de la información, consiste en una encuesta cuyo modelo se muestra en el anexo I. Está fue diseñada de tal manera que permite la medición de las variables objeto de estudio a través de 11 preguntas en su gran mayoría con respuesta cerrada.

El cuestionario va dirigido a obtener información de las Pymes de Pereira del sector cuero, calzado y marroquinería. La información particular que nos proporcione será estrictamente confidencial.

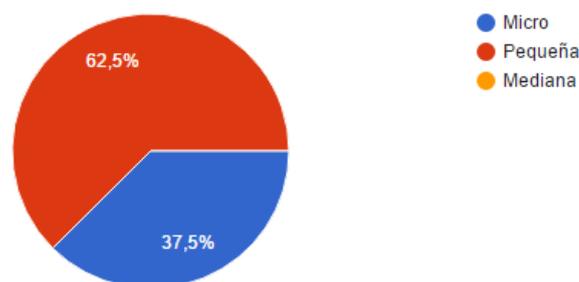
La encuesta se obtuvo de un cuestionario sobre el clúster del sector alimenticio ya estructurado, del cual se extrajeron 7 preguntas, se modificaron 2, y se construyeron 3. (Universidad de las Américas- Puebla. Apéndice 3. Cuestionario sobre el clúster del sector alimenticio. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/corona\\_s\\_a/apendiceC.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/corona_s_a/apendiceC.pdf)).

## 10. Análisis de la información

Una vez realizada la encuesta se procede a analizar los resultados que ayudarán a comprobar la hipótesis.

1. Dentro de la clasificación de empresas de Colombia en ¿cual categoría se encuentra?

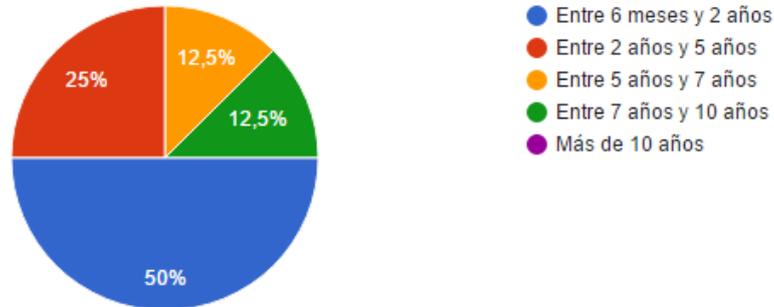
8 respuestas



Se estableció que en su gran mayoría las empresas encuestadas son de la categoría de pequeñas empresas, representando un 62,5% y el restante 37,5% lo ocupa las microempresas.

## 2. ¿Hace cuánto tiempo tiene su empresa?

8 respuestas



Según los resultados de la pregunta referente a la longevidad de las empresas se puede analizar que de éstas el 50% tiene entre 2 y 6 años, seguidas de un 25% que han tenido una duración entre 2 y 5 años y las categorías entre 5 y 7 años y 7 y 10 años representa 12,5% cada una.

## 3. Según los intereses de la empresa, ¿considera una prioridad la posibilidad de internacionalización?

8 respuestas



Se puede analizar que el 100% de las empresas encuestadas manifestó que la posibilidad de la internacionalización es una prioridad para ellas.

#### 4. ¿Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interacción comercial?

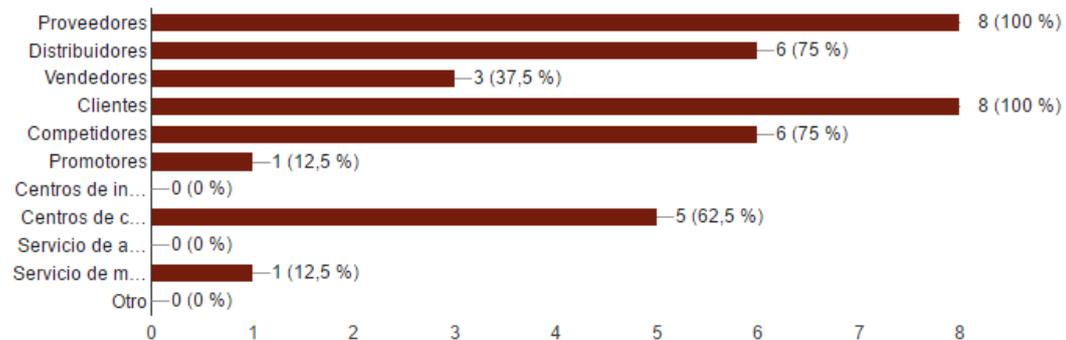
8 respuestas



El resultado de esta pregunta fue de 100% para la opción SI, lo cual evidencia que las empresas comprenden la importancia de las relaciones entre ellas, incluso más allá de la interacción comercial para aumentar la competitividad.

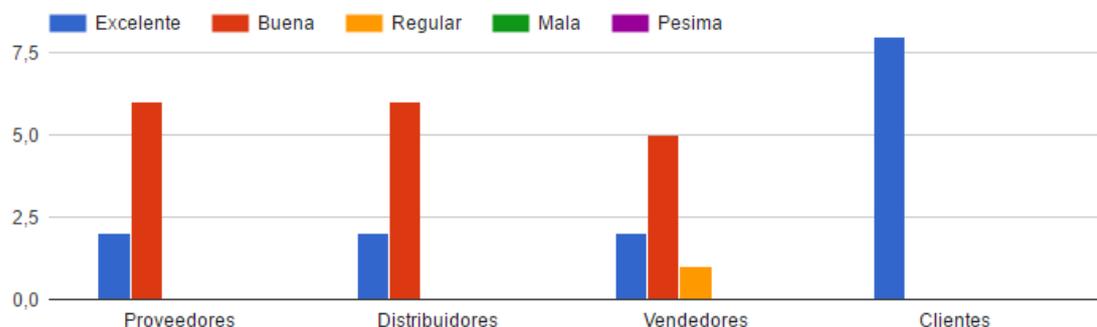
#### 5. ¿Con que tipo de empresas tiene relaciones?

8 respuestas

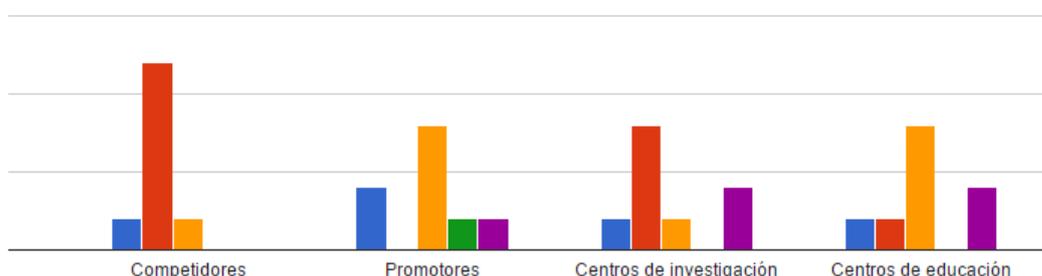


Como se puede observar las empresas han desarrollado relaciones en mayor importancia con proveedores y clientes, sin embargo con los que menos han establecido relaciones es con los centros de investigación y los servicios de asesorías.

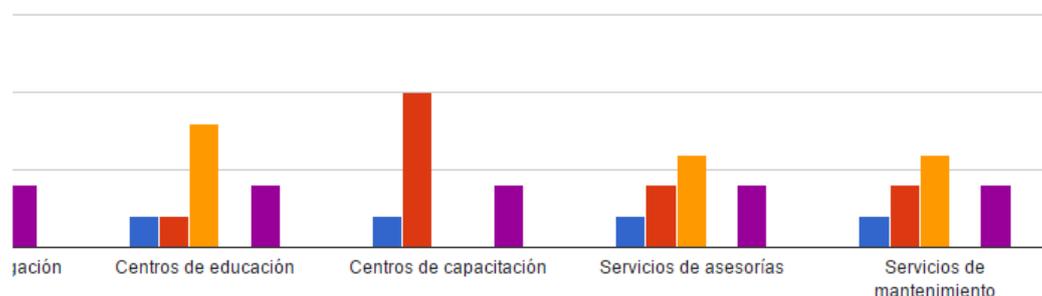
6. ¿Cómo clasificaría dichas relaciones con base a los beneficios que trae para su empresa?



De acuerdo a lo expresado anteriormente, las empresas manifiestan que en cuanto a proveedores los beneficios en general son entre excelente y bueno, para los distribuidores el desempeño fue igual que el anterior, en cuanto a vendedores los beneficios son buenos, por otro lado las relaciones con los clientes son excelentes.



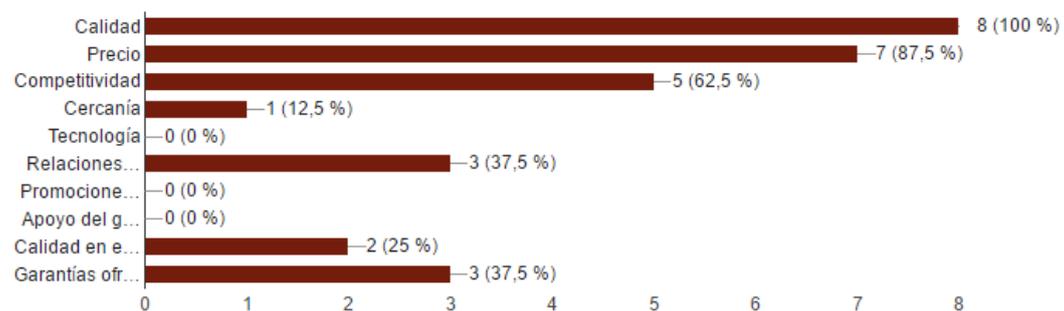
En competidores se puede decir que las relaciones en general son buenas y lleva beneficios a la empresa, en cuanto a promotores fue regular, los beneficios en centros de investigación son buenos y en centros de educación regulares.



En centros de capacitación la opinión está dividida entre bueno y malo, en servicios de asesorías y servicios de mantenimiento se puede ver que el desempeño fue el mismo y la respuesta está repartida quedando en un punto más alto la opción regular.

### 7. De los siguientes factores ¿cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elija los que a su consideración son los tres más importantes)

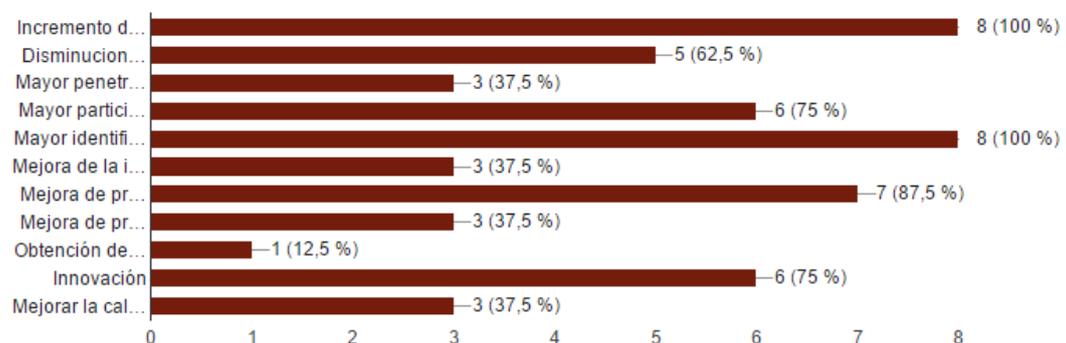
8 respuestas



A criterio de los encuestados los factores más importantes para las relaciones comerciales son la calidad (100%), el precio (87,5%) y la competitividad (62,5%), mientras que los menos relevantes son la tecnología, las promociones especiales y el apoyo del gobierno los cuales representan un 0% cada uno.

### 8. ¿Qué beneficios ha obtenido de dichas relaciones?

8 respuestas

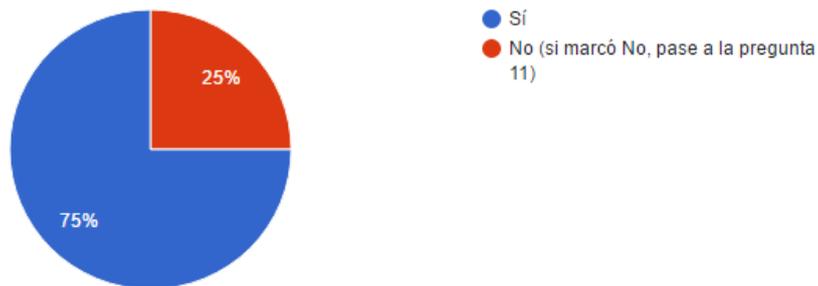


Los beneficios que han aportado las relaciones para el desarrollo de las empresas son: el incremento de ventas, la disminución de costos, mayor participación en el mercado, mayor identificación con los clientes, mejora de los procesos de producción e innovación. Según las

empresas los aspectos anteriores han sido los mayores beneficios aportados por el desarrollo de las relaciones comerciales.

### 9. ¿Considera usted que existen limitaciones en las relaciones de la empresa?

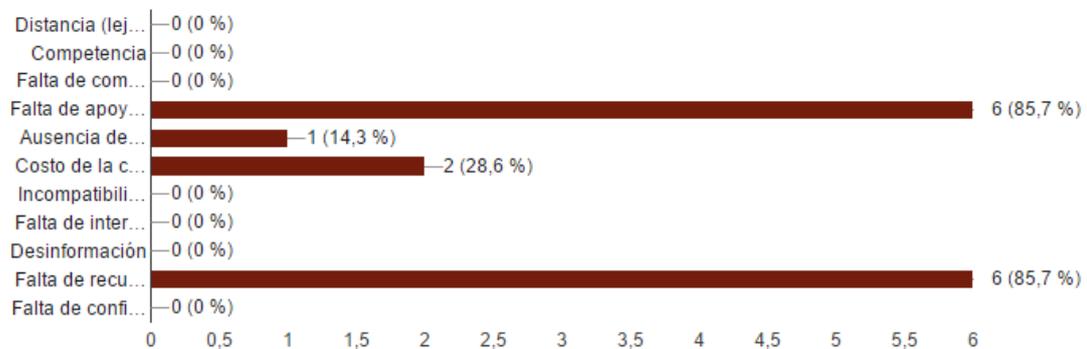
8 respuestas



En cuanto a las limitaciones en las relaciones para las empresas el 75% respondió que SI, mientras que sólo un 25% dio una respuesta negativa a esto. Esto quiere decir que en su mayoría las empresas consideran que existen limitaciones para el desarrollo de las relaciones comerciales.

### 10. De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones de su empresa.

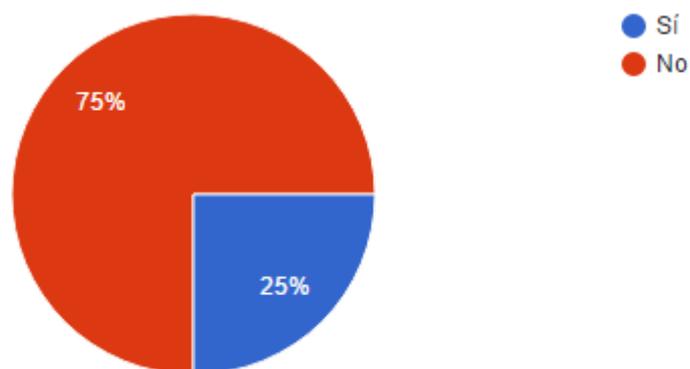
7 respuestas



En consecuencia con la anterior pregunta, se realizó la pregunta número 10 en la que se halló los factores más críticos causantes de las limitaciones para las relaciones de la empresas, estos son: falta de apoyo del gobierno con un 85,7%; falta de recursos (85,5%); seguido de costo de la cadena de suministro con 28,6% y por último ausencia de proveedores o distribuidores con un 14,3%.

## 11. ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un clúster?

8 respuestas



Según las respuestas de las empresas se puede decir que la mayoría no conocen las ventajas de pertenecer a un clúster, ya que el 75% de las respuestas fue negativa, mientras que sólo un 25% afirma conocer las ventajas.

## 11. CONCLUSIONES

EL objetivo principal de esta investigación es determinar la viabilidad de implementar un clúster en las pymes del sector cuero, calzado y marroquinería de Pereira como estrategia para incrementar la competitividad. Por lo tanto del trabajo realizado se puede concluir:

En Risaralda el sector de cuero, calzado y marroquinería se encuentra bastante reducido y sólo algunas de las empresas cumplen con las aptitudes necesarias para formar parte de un clúster.

Según los resultados, las empresas reconocen la importancia de las relaciones comerciales más allá de lo estrictamente necesario, además son conscientes de los beneficios que estos representan en su desarrollo y competitividad.

En el panorama actual es claro que el modelo de economía abierta influye en el deseo de las empresas para internacionalizarse convirtiendo esto en una de las principales prioridades para las pymes; con el fin de ampliar su mercado, ser competitivas y crecer cada día.

Actualmente el clúster es uno de los modelos más aceptados para desarrollar y potenciar un sector productivo, sin embargo muy poco porcentaje de las empresas del sector cuero, calzado y marroquinería tienen conocimiento de que es un clúster y los beneficios que aporta a las empresas que lo conforman.

Con esta investigación se concluye que el sector cuero, calzado y marroquinería no se encuentra en condiciones aptas para el desarrollo de un clúster por razones de tamaño, falta de conocimiento y reticencia para desarrollar relaciones con algunas entidades de su entorno, tales como el gobierno, los centros educativos, centros de capacitación, servicios de asesoría, entre otros.

## **12. RECOMENDACIONES**

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para que el sector cuero, calzado y marroquinería pueda llegar a internacionalizarse por medio de un clúster:

Las empresas del sector cuero, calzado y marroquinería deberían estar atentos de las oportunidades que les brindan las entidades públicas tanto en formación como en financiación para su desarrollo y competitividad.

Promover la asociatividad entre las pymes del sector, con el fin de formar alianzas estratégicas para obtener beneficios comunes; dichas alianzas no deben limitarse al ámbito comercial, sino considerar todas las entidades de apoyo para el sector en diversos campos.

Actualizarse y capacitarse en la implementación de herramientas como el clúster que les permita alcanzar un nivel óptimo de sus operaciones para que al realizar el proceso de internacionalización puedan competir en un mercado de talla internacional.

## ANEXO I

### ENCUESTA

1. Dentro de la clasificación de empresas de Colombia en cual categoría se encuentra.

- Micro
- Pequeña
- Mediana

2. ¿Hace cuánto tiempo tiene su empresa?

- Entre 6 meses y 2 años
- Entre 2 años y 5 años
- Entre 5 años y 7 años
- Entre 7 años y 10 años
- Más de 10 años

3. Según los intereses de la empresa, ¿considera una prioridad la posibilidad de internacionalización?

SI  NO

4. Considera que su empresa tiene relaciones cercanas con otras empresas, más allá de las establecidas por la interacción comercial?

SI  NO

5. Con que tipo de empresas tiene relaciones?

	SI	NO
Proveedores		
Distribuidores		
Vendedores		
Clientes		
Competidores		
Promotores		
Centros de Investigación		
Centros de educación		
Centros de Capacitación		
Servicio de Asesorías		
Servicio de Mantenimiento		

Otra \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo clasificaría dichas relaciones con base a los beneficios que trae para su empresa?

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
Proveedores					
Distribuidores					
Vendedores					
Clientes					
Competidores					
Promotores					
Centros de Investigación					
Centros de Educación					
Centros de Capacitación					
Servicios de Asesorías					
Servicios de Mantenimiento					

Otra \_\_\_\_\_

7. De los siguientes factores ¿Cuáles considera usted determinantes en dichas relaciones? (elija los que a su consideración son los 3 más importantes, colocando el número 1 en el de menor importancia, el 2 en el de importancia media y el 3 en el factor de mayor importancia)

Calidad	
Precio	
Competitividad	
Cercanía	
Tecnología	
Relaciones personales	
Promociones especiales	
Apoyo del gobierno	
Calidad en el servicio	
Garantías ofrecidas	

Otra \_\_\_\_\_

8. ¿Qué beneficios ha obtenido de dichas relaciones?

Incremento de ventas	
Disminución de costos	
Mayor penetración en nuevos mercados	
Mayor participación en el mercado	
Mayor identificación con los clientes	
Mejora en la imagen de la empresa	
Mejora de procesos de producción	
Mejora de procesos de distribución	
Obtención de nuevas inversiones	
Innovación	
Mejorar la calidad	

9. ¿Considera usted que existen limitaciones en las relaciones de la compañía?

SI\_\_ NO\_\_ (si marcó NO pase a la pregunta 11)

10. De los siguientes factores, marque aquellos que considere limitantes para las relaciones de su empresa.

Distancia (lejanía)	
Competencia	
Falta de compromiso	
Falta de apoyo por parte del gobierno	
Saturación del mercado	
Ausencia de proveedores o distribuidores	
Costo de la cadena de suministro	
Incompatibilidad tecnológica	
Falta de interés por parte de las empresas	
Desinformación	
Falta de recursos	
Falta de confianza	

11. ¿Conoce usted las ventajas de pertenecer a un clúster?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

12. ¿Le interesaría participar en un clúster o agrupación industrial?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

### 13. Referencias Bibliográficas

- Banco de la República . (2015). *Banco de la República*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sector\\_real](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sector_real)
- Bligoo. (S.F). *Clúster: Ventajas y desventajas*. Obtenido de <http://www.fpdv2006.bligoo.com/content/view/275117/cluster-ventajas-y-desventajas.html#.VgXgFhDovIU>)
- Bogotá Emprende. (2010). *Conoce los requisitos de calidad que exige el mercado*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1452/3611\\_28\\_02\\_10\\_2%20doc\\_calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1452/3611_28_02_10_2%20doc_calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- BussinesCol. (S.F). *Sección Pymes*. Obtenido de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- Castro, L. (2010). *La clusterización: Ventajas*. Obtenido de <https://airdplastico.wordpress.com/2010/11/16/la-clusterizacion-ventajas/>
- CATEDU. (s.f.). Obtenido de [http://www.catedu.es/geografos/images/Documentos/secundario/matPrim\\_energia/01\\_industria\\_materiasPrimas.pdf](http://www.catedu.es/geografos/images/Documentos/secundario/matPrim_energia/01_industria_materiasPrimas.pdf)
- Economía. (S.F). *Mercado internacional*. Obtenido de <http://economiaes.com/comercio/internacional-mercado.html>
- Emprende pyme. (2008). Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html>
- Emprendedores DF. (S.F). *¿QUÉ ES UN CLÚSTER? Y ¿CÓMO AYUDA A MI EMPRESA?* Recuperado el 04 de 2017, de <http://www.emprendedoresdf.com/que-es-un-cluster-y-como-ayuda-a-mi-empresa/>
- M., J. T. (2011). *LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>
- Mamani, Q. (S.F). *Origen y evolución de Pyme y comercio electrónico*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/dige/dige.shtml#evo>
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Obtenido de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- Suñol, S. (2008). Aspectos teóricos de la competitividad. *Redalyc*.
- Universidad de las Américas, Puebla. (s.f.). Obtenido de [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/corona\\_s\\_a/apendiceC.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/corona_s_a/apendiceC.pdf)
- Valderramas . (2007). *Banco de la República*. Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sector\\_real](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sector_real)

- Villagrasa y Marquez. (2012). Potencialidades del clúster como opción estratégica promotora de competitividad en las pymes de cacao del estado sucre, Venezuela. *Revistas Ciencias Estratégicas*, 51-65.
- Michael E. Porter y Mark R. Kramer. (2011). La creación de valor compartido. Obtenido de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- José Zacarías Mayorga Sánchez y Clemencia Martínez Aldana. (2008). Paul Krugman y el nuevo comercio internacional. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/8/CriterioLibre8art05.pdf>
- Pedro Epiménio Velásquez Roa. (2003). Importancia de los Mercados Internacionales. Obtenido de [http://www.degerencia.com/articulo/importancia\\_de\\_los\\_mercados\\_internacionales](http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_los_mercados_internacionales)
- Ariel Lemes Batista y Teresa Machado Hernández. (2013). Las pymes y su espacio en la economía latinoamericana. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/160055822/LAS-PYMES-Y-SU-ESPACIO-EN-LA-ECONOMIA-LATINOAMERICANA#scribd>
- Bogotá Emprende. (2010). Conoce los requisitos de calidad que exige el mercado. Obtenido de [http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1452/3611\\_28\\_02\\_10\\_2\\_doc\\_calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1452/3611_28_02_10_2_doc_calidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Emprende Pyme. (2008). La importancia de las PYMES en la economía. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html>
- Elaboración propia. Encuestas del sector, cuero, calzado y marroquinería. Realizada aquí: [https://docs.google.com/a/estudiantes.areandina.edu.co/forms/d/e/1FAIpQLSdAogMJkobFe0EqNdIRS99NZ04\\_UxTd6PYEcSe6jbWaW\\_upRQ/viewform?c=0&w=1](https://docs.google.com/a/estudiantes.areandina.edu.co/forms/d/e/1FAIpQLSdAogMJkobFe0EqNdIRS99NZ04_UxTd6PYEcSe6jbWaW_upRQ/viewform?c=0&w=1)