

**ESTUDIO DE LOS SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO EN EL SECTOR
DEL CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**

**CLAUDIA MARCELA GÓMEZ SARMIENTO
CAROLINA MALDONADO AMÉZQUITA**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2007**

**ESTUDIO DE LOS SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO EN EL SECTOR DEL
CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.**

**Trabajo para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORES

**CLAUDIA MARCELA GÓMEZ SARMIENTO
CAROLINA MALDONADO AMÉZQUITA**

DIRECTORA

**MYRIAM LEONOR NIÑO LÓPEZ.
Ingeniera Industrial**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
BUCARAMANGA
2007**

DEDICATORIA

CLAUDIA MARCELA

Gracias a Dios

Por darme la oportunidad de alcanzar un logro como este y por guiarme para continuar con éxito el camino que se empieza a construir

A mis padres que en todo momento los llevo conmigo

A mi papá por sus consejos, por la atención y esfuerzo dedicado, enseñándome con madurez cómo afrontar cada una de las etapas que se presentan a lo largo de la vida. A mi mamá por su comprensión, cariño, fortaleza y apoyo a quien dedico con gran amor el alcance de mi título profesional.

A mi hermano

Por su colaboración, amistad y constante deseo por compartir todos nuestros logros, con quien espero continuar creciendo y construyendo grandes triunfos para nosotros y para nuestros padres.

A mi familia y amigos

Por su interés en el alcance de este logro. Se que cuento con ellos siempre

CAROLINA

A Dios quien ha sido mi guía y mi mayor anhelo y quien dispuso en mí el talento y la disposición para la elaboración de esta tesis.

A mis papás quienes me brindaron su apoyo y esfuerzo para el alcance de este logro.

A mi hermana quien siempre me ha guiado en la toma de mis decisiones.

A mis profesores por sus aportes y contribuciones en la construcción de mi vida como profesional.

CONTENIDO

	Pág.
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	31
1.1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	31
1.2 ALCANCE	31
2. METODOLOGÍA	32
3. ESTADO DEL ARTE	34
3.1 CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO	34
3.2 PROYECTO DE GRADO: ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO DEL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, CLUSTER	38
3.3 CALZADO DE CUERO EN COLOMBIA	39
3.4 EL SECTOR DE CALZADO EN COLOMBIA	39
3.5 DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. UN PASO AL DESARROLLO REGIONAL	40
4. MARCO TEORICO	42
4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	42
4.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN	44
4.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN	44
4.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	45
4.1.3.1 Tipos de Investigación	45
4.1.3.2 Fuentes de Datos	47
4.1.4 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	48
4.1.5 DISEÑO DE LA MUESTRA	49
4.1.5.1 Obtención de la Información	49
4.1.5.2 Proceso de Diseño de la Muestra	50
4.1.6 TRABAJO DE CAMPO	52
4.1.7 PREPARACIÓN DE LOS DATOS	52
4.1.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS	53
4.1.8.1 Presentación de resultados	54
4.2 APROVISIONAMIENTO	55
4.2.1 GENERALIDADES DE LA LOGÍSTICA	55
4.2.2 APROVISIONAMIENTO	56
4.2.2.1 Funciones	57
4.2.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	65
4.2.3.1 Sistema de Demanda Dependiente (MRP)	66
4.2.3.2 Justo a Tiempo	66
4.2.3.3 Comercio Electrónico	67
4.2.4 GESTIÓN DE COMPRAS	70
4.2.4.1 Objetivos del Área de Compras	70

4.2.4.2	Beneficios de la Gestión de Compras	71
4.2.5	ALMACENAMIENTO	73
4.2.6	NUEVAS OPERACIONES EN EL ÁREA	75
4.2.6.1	Programas de Respuesta	75
4.2.6.2	Aprovisionamiento en las Empresas	77
4.2.7	LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTOS	81
4.2.7.1	Tipos de Calidad de Aprovisionamientos	83
4.2.8	GESTIÓN DE INVENTARIOS	84
4.2.8.1	Elementos de la Gestión de Inventarios	85
4.2.8.2	Beneficios de la Gestión de Inventarios	87
4.2.8.3	Sistemas de Gestión de Inventarios	88
4.2.8.4	Costos del Inventario	89
4.2.8.5	Elección del Sistema de Inventario	90
4.2.9	PROVEEDORES	90
4.2.9.1	Selección de Proveedores	91
4.2.9.2	La Petición de Ofertas	91
4.2.9.3	La Negociación	93
4.2.9.4	El Pedido	93
4.2.9.5	Seguimiento de Pedidos	95
4.2.9.6	Clasificación de Proveedores	96
4.2.9.7	Homologación con Proveedores	97
4.2.9.8	Evaluación del Negocio del Proveedor	99
4.2.9.9	Evaluación y Homologación del Sistema de Calidad del Proveedor	99
4.2.9.10	Evaluación de Técnicas y Herramientas de Mejora en el Proveedor	99
4.2.10	ENTREGAS CERTIFICADAS	100
4.3	ASOCIATIVIDAD	103
5	DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO	107
5.1	ÁMBITO NACIONAL	107
5.1.1	DESCRIPCIÓN	107
5.1.1.1	Exportaciones	109
5.1.1.2	Importaciones	111
5.1.1.3	Problemática	113
5.1.2	ÁMBITO REGIONAL	114
5.1.2.1	Descripción del Sector	114
5.1.2.2	Iniciativa de Competitividad en Santander	116
5.1.3	ÁMBITO LOCAL: BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA	122
5.1.3.1	Descripción	122
5.1.3.2	Aprovisionamiento en Bucaramanga y su Área Metropolitana	123
6	DIAGNOSTICO DE LOS SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA	127
6.1	DETERMINACIÓN DE VARIABLES DE INTERÉS	127
6.1.1	CONSTRUCCIÓN DE LA HIPÓTESIS	127

6.1.1.1	Nula	128
6.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	128
6.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	129
6.4	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	130
6.4.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	130
6.4.2	PRODUCTOS	131
6.4.3	MERCADOS QUE ATIENDEN	131
6.4.4	DISEÑOS Y CALIDAD	132
6.4.5	APROVISIONAMIENTO	132
6.4.6	RELACIONES CON PROVEEDORES	133
6.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	133
6.5.1	TIPO DE INVESTIGACION	133
6.5.1.1	Investigación Exploratoria	133
6.5.1.2	Investigación Concluyente	134
6.5.2	FUENTES DE DATOS	134
6.6	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	135
6.7	DISEÑO DE LA MUESTRA	136
6.7.1	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META	136
6.7.2	DETERMINACIÓN DEL MARCO DE LA MUESTRA	123
6.7.3	SELECCIÓN DE UNA TÉCNICA DE MUESTREO: MUESTREO ALEATORIO SIMPLE	137
6.7.4	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA: ANÁLISIS CUANTITATIVO	138
6.7.5	EJECUCIÓN DEL PROCESO DE MUESTREO	139
6.8	RECOPIACIÓN DE DATOS	139
6.9	PROCESAMIENTO DE DATOS	141
6.9.1	FICHA TECNICA	143
7	ANÁLISIS DE DATOS	145
7.1	SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	145
7.2	SECCIÓN B: PRODUCTOS FABRICADOS	159
7.3	SECCIÓN C: MERCADO	160
7.4	SECCIÓN D: DISEÑO Y CALIDAD	177
7.5	SECCIÓN E: APROVISIONAMIENTO	184
7.6	SECCIÓN F: PROVEEDORES	191
7.7	TABULACIÓN CRUZADA DE VARIABLES	230
7.7.1	PRODUCCIÓN	230
7.7.2	CAPACITACIÓN	236
7.7.3	CLIENTES	237
7.7.4	MATERIA PRIMA	242
7.7.5	PROVEEDORES	243
7.7.6	COSTOS	246
8	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	248
8.1	IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	248
8.2	PRODUCTOS Y MERCADOS	250
8.3	SECCIÓN D. DISEÑO Y CALIDAD	252
8.4	SECCIÓN E. APROVISIONAMIENTO	254

8.5 SECCIÓN F. PROVEEDORES	256
9 ANÁLISIS DEL ÁREA DE APROVISIONAMIENTO	257
9.1 OPORTUNIDADES	257
9.2 DEBILIDADES	260
9.3 AMENAZAS	261
9.4 FORTALEZAS	262
10 ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	264
10.1 MARCO TEÓRICO	264
10.2 PASOS A SEGUIR PARA UNA CAPACITACIÓN	266
10.2.1 Diagnóstico de la Empresa	266
10.2.2 Plan de Capacitación	267
10.2.3 Identificar Metodologías Acordes a las Actividades de Capacitación	267
10.2.4 Definir el Perfil del Docente para el Curso	268
10.2.5 Identificar Recursos Auxiliares	268
10.2.6 Costos de la Capacitación	268
10.2.7 Evaluación	268
10.3 CAPACITACIONES EN TODA LA CADENA DE VALOR	269
10.4 MODELOS DE CAPACITACIÓN	269
10.4.1 Modelo de Cascada	269
10.4.2 Modelo de Equipo Móvil de Capacitación	270
10.4.3 Modelo Simultáneo	270
10.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	271
10.6 EXPERIENCIAS EN ALGUNOS SECTORES	271
10.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	272
10.8 FINALIDAD	274
10.9 PROPÓSITO	274
10.10 OBJETIVO ESTRATÉGICO	274
10.11 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	274
10.12 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	275
10.13 COBERTURA Y DURACIÓN	281
10.14 IMPACTO DE LA ESTRATEGIA	282
10.14.1 IMPACTO POSITIVO	282
10.14.2 IMPACTO NEGATIVO	282
11 ESTRATEGIA PÁGINA WEB	283
11.1 MARCO TEÓRICO	283
11.1.1 PASOS PARA ELABORAR UNA PÁGINA WEB	285
11.2 EXPERIENCIAS DE ÉXITO EN ALGUNOS SECTORES	286
11.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	288
11.4 FINALIDAD	290
11.5 PROPÓSITO	290
11.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO	290
11.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	290
11.8 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	291
11.8.1 SERVICIOS OFRECIDOS	292
11.8.2 COSTOS	292

11.8.3	CRITERIOS DE ENTRADA	293
11.8.4	INSUMOS	293
11.8.5	PUBLICIDAD	294
11.8.6	PROVEEDORES	294
11.8.7	LEY	294
11.8.8	PROPUESTA INICIAL	295
11.9	COBERTURA Y DURACIÓN	298
11.10	IMPACTOS	298
11.10.1	IMPACTO POSITIVO	298
11.10.2	IMPACTO NEGATIVO	299
12	ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD	300
12.1	MARCO TEÓRICO ASOCIATIVIDAD	300
12.1.1	TIPOS DE ASOCIACIONES	300
12.1.2	CAUSAS DEL FRACASO DE ASOCIACIONES	306
12.1.3	LA ASOCIATIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	306
12.1.4	BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD	308
12.2	EXPERIENCIAS DE ÉXITO EN ALGUNOS SECTORES	309
12.2.1	ACOPLASTICOS	311
12.2.2	MADERCOOP	311
12.2.3	COIMPRESORES	313
12.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	314
12.4	JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD	316
12.5	FINALIDAD	317
12.6	PROPOSITO	317
12.7	OBJETIVO ESTRATÉGICO	317
12.8	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	318
12.9	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	318
12.9.1	FORMAS ASOCIATIVAS PARA LA INTEGRACIÓN	319
12.9.2	PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	331
12.10	SERVICIOS OFRECIDOS	333
12.11	COSTOS	333
12.12	PRODUCTOS A COMERCIALIZAR	334
12.13	COBERTURA Y DURACIÓN	334
12.14	IMPACTOS	334
12.14.1	IMPACTO POSITIVO	334
12.14.2	IMPACTO NEGATIVO	335
13	SOCIALIZACION	336
14	CONCLUSIONES	345
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META	50
TABLA 2: ELECCIÓN DEL METODO DE ANÁLISIS	54
TABLA 3: PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA	57
TABLA 4: MODALIDADES DE PROGRAMA DE RESPUESTA	75
TABLA 5: COMPARACIÓN ENTRE EL APROVISIONAMIENTO TRADICIONAL Y EL AJUSTADO	80
TABLA 6: LA NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	93
TABLA 7: ELEMENTOS DEL PEDIDO	94
TABLA 8: FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	96
TABLA 9: ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS EN EL DENA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO: AÑO 2004	107
TABLA 10: EMPLEOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO	108
TABLA 11: COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO	110
TABLA 12: PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO POR DEPARAMENTOS	111
TABLA 13: IMPORTACIONES DE CUERO EN COLOMBIA	111
TABLA 14: PARTICIPACIÓN MUNDIAL DE LAS IMPORTACIONES DE CALZADO EN COLOMBIA	112
TABLA 15: COMPORTAMIENTO INDUSTRIAL. ENERO – MARZO DE 2005	113
TABLA 16: VENTAJAS COMPETITIVAS ALCANZADAS POR LAS REGIONES	117
TABLA 17: VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE ACUERDO AL CONTEXTO MICROECONOMICO	117
TABLA 18: AREAS QUE PERMITEN LOGRAR LA PARODUCTIVIDAD	118
TABLA 19: PROYECTOS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	120
TABLA 20: VARIABLES PRINCIPALES SEGÚN AMB EN EL SECTOR DEL CALZADO	123
TABLA 21: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO DE LOS INSUMOS EN EL PRODUCTO FINAL	125
TABLA 22: MATERIALES EMPLEADOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO	125
TABLA 23: INSUMOS EMPLEADOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO	126
TABLA 24: PRODUCTOS PARA EL ACABADO DEL CALZADO	126

TABLA 25: LISTA DE EMPRESAS DE LA PRUEBA PILOTO	140
TABLA 26: RAZONES DE LA NO COLABORACIÓN EN LA ENCUESTA	141
TABLA 27: AÑOS DE FUNCIONAMIENTO	153
TABLA 28: NUMERO DE EMPLEADOS	146
TABLA 29: VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	147
TABLA 30: ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA	148
TABLA 31: TIPO DE MAQUINARIA	149
TABLA 32: LUGAR ADQUISICIÓN MAQUINARIA	149
TABLA 33: RAZONES PARA ADQUIRIR MAQUINARIA	150
TABLA 34: AÑOS DE ADQUISICIÓN MAQUINARIA	150
TABLA 35: RAZONES PARA NO ADQUIRIR MAQUINARIA	151
TABLA 36: AFILIACIÓN A GRUPOS EMPRESARIALES	152
TABLA 37: SUBCONTRATACIÓN DE ACTIVIDADES	153
TABLA 38: ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS	153
TABLA 39: EMPRESA CON LA CUAL SUBCONTRATA	154
TABLA 40: FACTORES PARA SUBCONTRATACIÓN	154
TABLA 41: CAPACITACIÓN A EMPLEADOS	155
TABLA 42: TEMA DE LA ÚLTIMA CAPACITACIÓN	156
TABLA 43: AREA DE CAPACITACIÓN	156
TABLA 44: ASESORIAS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS	157
TABLA 45: AREA DE ASESORIA	158
TABLA 46: ENTIDADES ASESORAS	158
TABLA 47: LINEA DE PRODUCCIÓN	159
TABLA 48: PRODUCTOS FABRICADOS	160
TABLA 49: MERCADOS QUE ATIENDEN	160
TABLA 50: MERCADOS REGIONAL	161
TABLA 51: MERCADOS NACIONAL	162
TABLA 52: MERCADOS INTERNACIONAL	163
TABLA 53: CLIENTES ATENDIDOS	163
TABLA 54: RELACIONES CON CLIENTES	164
TABLA 55: EXPORTACIONES	165
TABLA 56: PAISES DE EXPORTACIÓN	166
TABLA 57: NÚMERO DE EXPORTACIONES	167
TABLA 58: FECHAS DE EXPORTACIÓN	167
TABLA 59: RAZONES PARA NO EXPORTAR	168
TABLA 60: DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	169
TABLA 61: ESTRATEGIA UTILIZADA	170
TABLA 62: REUNIONES CON CLIENTES	170
TABLA 63: FACTORES DEL SERVICIO	171

TABLA 64: CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES	172
TABLA 65: COMUNICACIÓN ESTADO DE PEDIDOS	173
TABLA 66: PRUEBAS REALIZADAS	174
TABLA 67: CANALES UTILIZADOS PARA DISTRIBUCIÓN	175
TABLA 68: CONCEPTO DEL MERCADO	175
TABLA 69: RECOMENDACIONES DEL MERCADO	176
TABLA 70: DISEÑOS PROPIOS DEL PRODUCTO	177
TABLA 71: INFORMACIÓN UTILIZADA	177
TABLA 72: COLECCIONES ANUALES	178
TABLA 73: CERTIFICACIÓN	179
TABLA 74: CALIDAD	179
TABLA 75: CONOCIMIENTO DE MATERIAL CONFORME	181
TABLA 76: INVESTIGACIÓN PRODUCTOS BAJA CALIDAD	182
TABLA 77: COSTOS	182
TABLA 78: INSPECCIONES	183
TABLA 79: ESTADO DE RECURSOS	184
TABLA 80: DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA	184
TABLA 81: RESPONSABLE DEL AREA DE APROVISIONAMIENTO	185
TABLA 82: CARGO DEL RESPONSABLE DE APROVISIONAMIENTO	186
TABLA 83. PROCEDIMIENTOS UBICACIÓN DE MATERIALES	186
TABLA 84: PRUEBAS A MATERIALES	187
TABLA 85: OPERADOR LOGÍSTICO	188
TABLA 86: OPINIÓN DE MATERIALES	188
TABLA 87: OPINIÓN ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA NACIONAL	189
TABLA 88: OPINIÓN ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA EXTERIOR	190
TABLA 89: PROVEEDOR LOCAL DE CUERO	191
TABLA 90: PROVEEDOR REGIONAL CUERO	192
TABLA 91: PROVEEDOR NACIONAL CUERO	192
TABLA 92: PROVEEDOR LOCAL TACÓN	193
TABLA 93: PROVEEDOR NACIONAL TACON	193
TABLA 94: PROVEEDOR LOCAL HILOS	194
TABLA 95: PROVEEDOR REGIONAL HILOS	195
TABLA 96: PROVEEDOR NACIONAL HIOS	195
TABLA 97: PROVEEDOR LOCAL SUELAS	196
TABLA 98: PROVEEDOR REGIONAL SUELAS	197
TABLA 99: PROVEEDOR NACIONAL SUELAS	197
TABLA 100: PROVEEDOR INTERNACIONAL SUELAS	198
TABLA 101: PROVEEDOR LOCAL PLANTILLAS	199
TABLA 102: PROVEEDOR NACIONAL PLANTILLAS	199
TABLA 103: PROVEEDOR LOCAL PEGANTE	200
TABLA 104: PROVEEDOR REGIONAL PEGANTE	201
TABLA 105: PROVEEDOR NACIONAL PEGANTE	201

TABLA 106: PROVEEDOR LOCAL SINTETICO	202
TABLA 107: PROVEEDOR REGIONAL SINTETICO	203
TABLA 108: PROVEEDOR NACIONAL SINTETICO	203
TABLA 109: PROVEEDOR LOCAL ODENAS	204
TABLA 110: PROVEEDOR REGIONAL ODENAS	205
TABLA 111: PROVEEDOR NACIONAL ODENAS	205
TABLA 112: PROVEEDOR LOCAL PRODUEVAS	206
TABLA 113: PROVEEDOR NACIONAL PRODUEVA	207
TABLA 114: PROVEEDOR LOCAL CRUPÓN	208
TABLA 115: PROVEEDOR NACIONAL CRUPON	208
TABLA 116: PROVEEDOR NACIONAL CAMBRIÓN	209
TABLA 117: AÑOS RELACIÓN CON PROVEEDOR	210
TABLA 118: CONSULTAS PROVEEDORES	211
TABLA 119: PLANES DE MEJORA	212
TABLA 120: ENVIO DE PREVISIONES FUTURAS	212
TABLA 121: CAMBIO DE PROVEEDORES	213
TABLA 122: FORMA DE PAGO	214
TABLA 123: ASPECTOS QUE CONOCE DEL PROVEEDOR	214
TABLA 124: FACTORES PARA SELECCIÓN DEL PROVEEDOR	215
TABLA 125: RAZONES PARA CONTINUAR CON EL PROVEEDOR	216
TABLA 126: PROCESOS DE HOMOLOGACIÓN	217
TABLA 127: CONCEPTO DEL CUERO	218
TABLA 128: CONCEPTO DE HILOS Y HERRAJES	219
TABLA 129: CONCEPTO DE SUELAS	220
TABLA 130: CONCEPTO DE PLANTILLAS	221
TABLA 131: CONCEPTO DE PEGANTES	222
TABLA 132: CONCEPTO DE SINTETICOS	223
TABLA 133: GENERALIDADES DE INSUMOS	224
TABLA 134: CONCEPTO DE LOS PROVEEDORES	225
TABLA 135: CONCEPTO DE LA EDUCACIÓN	226
TABLA 136: CONCEPTO DEL GOBIERNO	226
TABLA 137: CONCEPTO DE BUCARAMANGA	227
TABLA 138: CONCEPTO DE AGREMIACIONES	228
TABLA 139: CONCEPTO DE CLIENTES	229
TABLA 140: PASOS PARA LA CAPACITACIÓN	
TABLA 141: FORMAS JURÍDICAS	

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ETAPAS DEL PROYECTO	32
FIGURA 2: PERFIL DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO	35
FIGURA 3: MAPEO CADENA PRODUCTIVA, MANUFACTURA Y COMERCIALIZACIÓN	37
FIGURA 4: ESQUEMA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	43
FIGURA 5: FUENTES DE DATOS	48
FIGURA 6: PROCESO DE PREPARACIÓN DE DATOS	55
FIGURA 7: PROCESO GENERAL DE COMPRAS	59
FIGURA 8: TRIANGULO CALIDAD – PLAZO – PRECIO	61
FIGURA 9: PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA	63
FIGURA 10: RESPONSABILIDADES DEL AREA DE COMPRAS	72
FIGURA 11: PROGRAMA QR	76
FIGURA 13: ELEMENTOS EN LA GESTIÓN DEL INVENTARIO	86
FIGURA 14: PROCESO DE HOMOLOGACIÓN CON EL PROVEEDOR	98
FIGURA 15: ENTREGAS CERTIFICADAS	102
FIGURA 16: FACTORES DE ÉXITO EN UN PROCESO ASOCIATIVO	105
FIGURA 17: COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES A TRAVÉS DE LOS AÑOS	109
FIGURA 18: EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE LA CADENA DEL CUERO	112
FIGURA 19: BALANZA COMERCIAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO	113
FIGURA 20: CONTACTOS PARA EXPORTACIONES EN LA REGIÓN	115
FIGURA 21: PRINCIPALES INCONVENIENTES PARA LOS SANTANDEREANOS EN LA INDUSTRIA	116
FIGURA 22: DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER	119
FIGURA 23: UBICACIÓN DE LAS FABRICAS DE CALZADO EN EL AMB	123
FIGURA 24: CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDAD DE PROVEEDURÍA	124
FIGURA 25: RAZONES POR LAS CUALES LAS EMPRESAS NO COLABORARON EN EL DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA	141
FIGURA 26: FICHA TECNICA	
FIGURA 27: AÑOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA	145
FIGURA 28: NUMERO DE EMPLEADOS	146
FIGURA 29: VOLUMEN DE PRODUCCIÓN	147
FIGURA 30: ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA	148

FIGURA 31: TIPO DE MAQUINARIA	149
FIGURA 32: LUGAR DE ADQUISICIÓN MAQUINARIA	149
FIGURA 33: RAZONES DE ADQUISICIÓN	150
FIGURA 34: AÑOS DE ADQUISICIÓN	151
FIGURA 35: RAZONES PARA NO ADQUIRIR MAQUINARIA	151
FIGURA 36: AFILIACIONES GRUPO EMPRESARIAL	152
FIGURA 37: SUBCONTRATACIÓN	153
FIGURA 38: ACTIVIDAD SUBCONTRATADA	153
FIGURA 39: EMPRESA CON LA QUE SUBCONTRATA	154
FIGURA 40: FACTORES DE SUBCONTRATACIÓN	155
FIGURA 41. CAPACITACIÓN	155
FIGURA 42: TEMA CAPACITACIÓN	156
FIGURA 43: AREA CAPACITACIÓN	157
FIGURA 44: ASESORIAS	157
FIGURA 45: AREA ASESORIA	158
FIGURA 46: ENTIDAD ASESORA	159
FIGURA 47: LINEA DE PRODUCCIÓN	159
FIGURA 48: PRODUCTOS FABRICADOS	160
FIGURA 49: MERCADOS	161
FIGURA 50: MERCADO REGIONAL	161
FIGURA 51. MERCADO NACIONAL	162
FIGURA 52: MERCADO INTERNACIONAL	163
FIGURA 53: CLIENTES	164
FIGURA 54: RELACIONES CON CLIENTES	164
FIGURA 55: EXPORTACIONES	165
FIGURA 56: PAISES DE EXPORTACIÓN	166
FIGURA 57: NÚMERO DE EXPORTACIONES	167
FIGURA 58: FECHA EXPORTACIÓN	168
FIGURA 59: RAZONES PARA EXPORTAR	169
FIGURA 60: ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	169
FIGURA 61: TIPO DE ESTRATEGIA	170
FIGURA 62: RELACIONES CON CLIENTES	171
FIGURA 63: FACTORES DE SERVICIO	172
FIGURA 64: CUMPLIMIENTO CON ESPECIFICACIONES	173
FIGURA 65: COMUNICACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL PEDIDO	173
FIGURA 66: PRUEBAS A MATERIALES	174
FIGURA 67: CANALES DE DISTRIBUCIÓN	175
FIGURA 68: CONCEPTO DEL MERCADO	176
FIGURA 69: RECOMENDACIONES AL MERCADO	176

FIGURA 70: DISEÑOS PROPIOS DEL PRODUCTO	177
FIGURA 71: INFORMACIÓN UTILIZADA	178
FIGURA 72: COLECCIONES ANUALES	178
FIGURA 73: CERTIFICACIÓN	179
FIGURA 74: CALIDAD EN MANIPULACIÓN DE MERCANCIA	180
FIGURA 75: CALIDAD EN TRANSPORTE	180
FIGURA 76: CALIDAD EN ALMACENAJE	181
FIGURA 77: MATERIAL NO CONFORME	181
FIGURA 78: INVESTIGACIÓN PRODUCTOS BAJA CALIDAD	182
FIGURA 79: COSTOS	183
FIGURA 80: INSPECCIONES	183
FIGURA 81: ESTADO DE RECURSOS	184
FIGURA 82: DEPARTAMENTO DE LOGISTICA	185
FIGURA 83: RESPONSABLE DE APROVISIONAMIENTO	185
FIGURA 84: CARGO	186
FIGURA 85: PROCEDIMIENTOS UBICACIÓN DE MATERIAS PRIMAS	187
FIGURA 86: PRUEBAS	187
FIGURA 87: OPERADOR LOGISTICO	188
FIGURA 88: CALIDAD MATERIAS PRIMAS	189
FIGURA 89: OPINIÓN MATERIA PRIMA NACIONAL	189
FIGURA 90: OPINIÓN MATERIA PRIMA INTERNACIONAL	190
FIGURA 91: PROVEEDOR LOCAL CUERO	191
FIGURA 92: PROVEEDOR NACIONAL CUERO	192
FIGURA 93: PROVEEDOR LOCAL TACÓN	193
FIGURA 94: PROVEEDOR NACIONAL TACÓN	194
FIGURA 95: PROVEEDOR LOCAL HILOS Y HERRAJES	194
FIGURA 96: PROVEEDOR REGIONAL HILOS Y HERRAJES	195
FIGURA 97: PROVEEDOR NACIONAL HILOS Y HERRAJES	196
FIGURA 98: PROVEEDOR LOCAL SUELAS	196
FIGURA 99: PROVEEDOR REGIONAL SUELAS	197
FIGURA 100: PROVEEDOR NACIONAL SUELAS	198
FIGURA 101: PROVEEDOR INTERNACIONAL SUELAS	198
FIGURA 102: PROVEEDOR LOCAL PLANTILLAS	199
FIGURA 103: PROVEEDOR NACIONAL PLANTILLAS	200
FIGURA 104: PROVEEDOR LOCAL PEGANTE	200
FIGURA 105: PROVEEDOR REGIONAL PEGANTE	201
FIGURA 106: PROVEEDOR NACIONAL PEGANTE	202
FIGURA 107: PROVEEDOR LOCAL SINTETICO	202

FIGURA 108: PROVEEDOR REGIONAL SINTETICO	203
FIGURA 109: PROVEEDOR NACIONAL SINTETICO	204
FIGURA 110: PROVEEDOR LOCAL ODENA	204
FIGURA 111: PROVEEDOR REGIONAL ODENA	205
FIGURA 112: PROVEEDOR NACIONAL ODENA	206
FIGURA 113: PROVEEDOR LOCAL PRODUEVA	206
FIGURA 114: PROVEEDOR NACIONAL PRODUEVA	207
FIGURA 115: PROVEEDOR LOCAL CRUPÓN	208
FIGURA 116: PROVEEDOR NACIONAL CRUPON	209
FIGURA 117: PROVEEDOR NACIONAL CAMBRIONES	210
FIGURA 118: AÑOS RELACIÓN PROVEEDOR	210
FIGURA 119: CONSULTA PROVEEDORES	211
FIGURA 120: PLAN DE MEJORA CON PROVEEDORES	212
FIGURA 121: ENVIO PREVISIONES FUTURAS	213
FIGURA 122: CAMBIO DE PROVEEDORES	213
FIGURA 123: FORMA DE PAGO	214
FIGURA 124: ASPECTOS QUE CONOCE DEL PROVEEDOR	215
FIGURA 125: FACTORES PARA SELECCIÓN DEL PROVEEDOR	216
FIGURA 126: RAZON PARA CONTINUAR CON EL PROVEEDOR	217
FIGURA 127: HOMOLOGACIÓN CON PROVEEDORES	217
FIGURA 128: CONCEPTO DEL CUERO	218
FIGURA 129: CONCEPTO DE HILOS Y HERRAJES	219
FIGURA 130: CONEPTO DE SUELAS	220
FIGURA 131: CONCEPTO DE PLANTILLAS	221
FIGURA 132: CONCEPTO DE PEGANTES	222
FIGURA 133: CONCEPTO DE SINTETICOS	223
FIGURA 134: GENERALIDADES DE INSUMOS	224
FIGURA 135: CONCEPTO DE PROVEEDORES	225
FIGURA 136: CONCEPTO DE EDUCACIÓN	226
FIGURA 137: CONCEPTO DEL GOBIERNO	227
FIGURA 138: CONCEPTO DE BUCARAMANGA	227
FIGURA 139: CONCEPTO DE AGREMIACIONES	228
FIGURA 140: CONCEPTO DE CLIENTES	229
FIGURA 141: RED DE EMPRESAS	
FIGURA 142: FORMA DE INTEGRACIÓN VERTICAL	267

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. CARTA DE LAS EMPRESAS	318
ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	319
ANEXO 3. LISTA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS	329
ANEXO 4. COTIZACIONES	334
ANEXO 5. ENTREVISTA MADERCOOP	339
ANEXO 6. ENTREVISTA COIMPRESORES	341
ANEXO 7. BASE DE DATOS	344

GLOSARIO

MAQUINARIA

- Cortadoras: La cortadora es utilizada con ayuda de los suajes. La máquina cortadora en sí es una prensa, cuyo troquel son los suajes. El corte de los forros se hace con suajes o con un cuchillo y debe realizarse sobre moldes diferentes al cuero o al material que se esté trabajando.
- De costura: Las máquinas de costura también son conocidas como máquinas de poste. Están equipadas por una aguja y un pie rodante para realizar la costura de los zapatos y de los artículos con los que se fabrica el zapato. Cuenta con un rodillo que permite graduar la puntada de la costura y necesita de aceite para lubricar el hilo. La guarnecedora también es conocida como una máquina de costura. Por otra parte, existen máquinas de 2 agujas que facilitan el proceso cuando los zapatos llevan doble costura.
- Desbastadoras: La desbastadora es utilizada para disminuir el grosor del material que se utiliza en el proceso de fabricación de zapatos, de tal forma que cuando éste pase a costura no dañe las agujas de la máquina al tratar de penetrarlas. Para su operación, existen partes intercambiables conocidas como “cuchilla de rebaje” y el pie. La máquina se compone de dos pies, uno corto y uno largo y además permite cuadrar el grosor que se desea obtener.
- Dobladoras: La Dobladora se encarga de moldear las piezas que encajan en la horma del zapato.
- Hornos: El horno es la máquina utilizada para activar el pegante una vez se ha montado la suela en la horma del zapato. Pueden ser hornos eléctricos, sin embargo algunas empresas suelen utilizar cajas de madera ubicadas sobre el fogón de un horno de cocina.
- Montadoras: En esta máquina se realiza el centrado y montaje de las puntas del corte de la horma.
- Pegadoras: La pegadora o bolsa es una cavidad metálica en forma de tronco de cono conectada a un compresor en la que se introduce el zapato para que finalmente éste alcance su pegado final. La pegadora trabaja a presión generalmente de 50 libras.
- Terminadoras: Máquina en la cual se pulen las suelas, plantillas y los cortes de los materiales para garantizar que estos queden libres de impurezas y no se dificulte la montura del zapato. La finalidad de la terminadora es permitir que se mejore la condición del material a fin de que el pegante se adhiera mejor. La terminadora se compone de un rodillo cubierto con pedazos de lija para resinar,

que al girar con determinada velocidad y entrar en contacto con el material, permite pulir la superficie de dichos materiales de acuerdo a la cercanía entre éstos y la lija.

- **Troqueladoras:** Máquinas utilizadas para realizar el corte de plantillas. Se pueden hacer diferentes cortes de acuerdo con el tipo de plantilla que se requiera fabricar. Consta de botones giratorios que permiten que el operador seleccione la fuerza más conveniente para cada golpe y requiere para su operación de aceite hidráulico.

GREMIOS

▪ **ACICAM**

Es la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. Gremio especializado con presencia nacional e internacional que representa y protege los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de su productividad y competitividad.

▪ **ANDI**

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Es una entidad sin ánimo de lucro que tiene por objetivo primordial difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa, basado en la dignidad de la persona humana, en la democracia política, en la justicia social, en la propiedad privada y en la libertad. Apoya a sus afiliados en la armonización de la actividad industrial con el ambiente, la sociedad y en la orientación de procesos de modernización que coadyuven al desarrollo sostenible del país.

▪ **ASOINDUCALS**

La Asociación de Industriales del Calzado y Similares ASOINDUCALS, es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja con criterios de calidad, con el objetivo de agrupar a los industriales del sector y a todos los empresarios del renglón industrial. Asimismo, busca integrar esfuerzos para promover el mercado y la comercialización de sus asociados a través de sus productos, fortaleciendo la industria y la generación de empleo.

▪ **FENALCO**

La Federación Nacional de Comerciantes trabaja por el desarrollo del comercio. Busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social de todas las personas vinculadas al gremio y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

PRUEBAS A MATERIAS PRIMAS

- Desgaste: Las pruebas de desgaste indican la calidad del material. Esta prueba es realizada a las materias primas a su llegada, bajo un muestreo para garantizar el buen uso de las mismas.
- Ensayos: El producto es usado para medir la durabilidad y adaptación del zapato verificando el cumplimiento de las especificaciones.
- Esfuerzo: Los materiales son sometidos a tensión para medir el esfuerzo de los insumos.
- Medición: En el momento de la recepción de materias primas, el cuero, las telas, los sintéticos, los hilos y demás insumos, son medidos para garantizar el cumplimiento del proveedor en cuanto al pedido.
- Resistencia: Los materiales se someten a pruebas de elasticidad, peso y sustancias químicas para garantizar la resistencia de los mismos.

INSUMOS REPRESENTATIVOS

- Cuero: Material que con mayor frecuencia se emplea para la elaboración del calzado. Es la piel del animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción.
- Hilos y herrajes: Son los materiales usados para adornar el calzado. Pueden ser de algodón o sintéticos.
- Odenas: Es la base de la plantilla.
- Pegantes: Son los adhesivos utilizados para unir suelas y otras partes de calzado.
- Sintéticos: Son fibras poliamídicas (nylon), poliéster, poliuretano y PVC, utilizadas como revestimientos o como adhesivos en el calzado.

- **Suelas:** Se puede observar en la parte exterior del calzado y recubre la parte anterior del tacón. Se fabrica a partir de cuero crupeado, por tintas de emulsiones o suelas en PVC.
- **Tacón:** Es la parte posterior del calzado que soporta el talón del pie. Los materiales utilizados para su fabricación son polipropileno y caucho natural o sintético.

DEFINICIONES GENERALES DE ESTADÍSTICA

VARIABLES

Las variables son las características propias del objeto de estudio en una investigación y es perteneciente a la muestra o población de la cual se infiere. Se definen como variables porque son atributos o propiedades que adquieren distintos valores en cada uno de los casos de un estudio, puesto que éstas no presentan un comportamiento estático. Las variables dirigen la investigación teniendo en cuenta los rasgos propios de los objetos en estudio en cada uno de los modelos estadísticos en los que se trabaje.

Cuando se plantea un estudio científico, las variables pueden ser clasificadas según la escala de medición o la influencia que se asigne a una sobre otra.

Según la escala de medición, las variables pueden ser:

- **Variables cualitativas:** Son las variables que expresan cualidades, características o modalidad. No aparecen en forma numérica sino como categorías o atributos, por ejemplo sexo o profesión. Las variables cualitativas pueden ser *ordinales* (pueden tomar distintos valores ordenados siguiendo una escala establecida) o *nominales* (cuando identifican a quien posee el atributo y los valores pueden ser sometidos a un criterio de orden). También se pueden clasificar como *dicotómicas* (cuando solo toman dos valores posibles como sí y no) o *politómicas* (cuando adquieren más de tres valores).
- **Variables cuantitativas:** Son las variables que se expresan mediante cantidades numéricas. La naturaleza numérica de las variables cuantitativas permite un tratamiento estadístico más elaborado debido a las operaciones matemáticas que se realizan. Por lo tanto facilita una descripción más precisa y detallada de la variable. Se pueden clasificar en *discretas* (variable que presenta separaciones o interrupciones en la escala de valores que puede tomar) o *continuas* (variable que puede adquirir cualquier valor dentro de un intervalo específico de valores).

Según la influencia, las variables pueden ser:

- **Variables Dependientes:** Son las variables cuyo comportamiento es explicado o pronosticado por una o más variables independientes. Son variables de respuesta que se observan en el estudio y que podrían ser influenciadas por los valores de las variables independientes.
- **Variables Independientes:** Son las características en las que difieren los objetos de estudio (sexo, edad, etc.). Son aquellas que el investigador escoge para establecer agrupaciones en el estudio, clasificando intrínsecamente los casos del mismo.

RESUMEN

TÍTULO: ESTUDIO DE LOS SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO EN EL SECTOR DEL CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA ¹

AUTORES: GÓMEZ SARMIENTO, Claudia Marcela^{**}
MALDONADO AMÉZQUITA, Carolina^{**}

DESCRIPCIÓN:

En el Área Metropolitana de Bucaramanga, existen un gran número de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación, comercialización y distribución del calzado. En este trabajo se analizaron las diferentes características de cada una de las organizaciones constituyentes del sector, teniendo en cuenta aspectos tales como identificación de la empresa, producción, mercados, diseño, aprovisionamiento y los proveedores fabricantes y comercializadores de insumos.

El objetivo de este trabajo es elaborar un diagnóstico del aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, para formular alternativas de operación que incrementen la competitividad del sector. Los empresarios manifestaron situaciones sobre las cuáles era necesario emprender acciones, resaltando particularidades como la disminución de las ventas en el exterior, la competencia desleal, la escasa mano de obra calificada y el descontrol de los precios. Para tal fin, se elaboró un diagnóstico del sector utilizando instrumentos de recolección de datos que permitieron identificar un panorama claro de la industria en estudio.

Finalmente, el resultado general permitió proponer las posibles estrategias operacionales, enfocadas principalmente en la asociatividad empresarial, que contribuirían al aumento de la competitividad del sector en Bucaramanga y su área metropolitana.

SUMMARY

TITLE: ²

¹ Trabajo de Grado, Modalidad de Investigación

^{**} Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ing. Myriam Leonor Niño López.

AUTHORS: GÓMEZ SARMIENTO, Claudia Marcela^{**}
MALDONADO AMÉZQUITA, Carolina^{**}

DESCRIPTION:

In Bucaramanga and its metropolitan area, there is a large number of small and medium enterprises dedicated to the manufacture, marketing and distribution of footwear. This paper discussed the different characteristics of each of the constituent organizations of the sector, taking into account issues such as corporate identity, production, markets, design, supply manufacturers and suppliers and marketers of inputs.

The objective of this work is to develop a diagnosis of supply in the shoe industry in Bucaramanga and its metropolitan area to develop alternative transaction to increase the competitiveness of the sector. Employers expressed situations on what was necessary to take action, highlighting problems such as declining sales abroad, unfair competition, low skilled manpower and the lack of prices. To this end, a diagnostic of the sector was developed using instruments for collecting data that helped identify a clear picture of the industry under study.

Finally, the overall result allowed to propose possible operational strategies, focusing mainly on the business association, which would contribute to increase the competitiveness of the sector in Bucaramanga and its metropolitan area.

² Degree Project as an Investigation modality

^{**} Physic-mechanic Engineering Faculty, Industrial and Management Department. Ing. Myriam Leonor Niño López

INTRODUCCIÓN

La industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, se ha destacado por ser uno de los sectores que mayor aporte provee a la economía de la región. Según el DANE⁴, el 10,4% de las exportaciones de calzado en Colombia provienen de Santander. En la actualidad, existen un gran número de empresas dedicadas a la producción y fabricación de calzado para dama, caballero y niño; compañías generadoras de empleo y que brindan oportunidades de crecimiento para el departamento.

Tal como lo ha expresado el Alcalde de Bucaramanga en varias oportunidades, el calzado ha sido a través de los años, motivo de orgullo para el departamento de Santander, el producto se ha destacado a nivel local nacional e internacional, principalmente por su buena calidad.

En la actualidad se puede observar como la industria la integran un gran número de micro y pequeñas empresas, algunas de ellas creadas por los mismos trabajadores de las organizaciones interesados en conseguir empleos estables y surgir económicamente a través del emprendimiento. Lo anterior evidencia el fácil ingreso al sector generado por la ausencia de barreras de entrada.

Con la apertura económica, se generaron una serie de efectos para la industria del calzado. La liberalización de las importaciones y la reforma cambiaria y financiera en los 90, trajeron consigo considerables niveles de competencia, exigiéndoles a los empresarios mayores compromisos para con el sector. A su vez se incrementó el contrabando y otras formas ilegales del comercio, tales como la subfacturación, la cual hacía poco competitivas las empresas nacionales. Sumado a esto, se evidenció la disminución de las ventas y por ende las utilidades de las organizaciones, debido a la baja en los precios de los zapatos desde el año 1993. Para los empresarios del sector, según ACICAM⁵, el principal problema es la falta de personal calificado, seguido en orden de importancia por los problemas con la materia prima, la falta de demanda y el contrabando.

Este trabajo tiene como objetivo principal elaborar un diagnóstico del aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, para formular alternativas de operación que incrementen la competitividad del sector.

⁴URRUTIA MONTOYA Miguel. *Informe de Coyuntura Económica Regional de Santander*. ICER. <http://www.dane.gov.co/files/icer/2003/santander/t2.pdf>. Marzo de 2004. URL.

⁵ ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIAL DEL CALZADO, *EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS*. Dirección de estudios Sectoriales, *Indicadores de coyuntura Industrial*, Bogota, Junio de 2007

Para el desarrollo del estudio se construyó el marco teórico referente al aprovisionamiento, como guía conceptual para la elaboración de la investigación de los sistemas de aprovisionamiento en el sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Una vez definidas las variables que intervenían en el proceso y que contribuirían a conocer la situación del mercado, se realizó el debido seguimiento al entorno empresarial de Bucaramanga y su área metropolitana con el fin de recolectar toda la información necesaria para el logro de los objetivos planteados.

Fue necesario definir cada una de las variables estadísticas que contribuirían a conocer la realidad de las organizaciones; estructurando para ello un instrumento de recolección de datos, diseñado por las autoras del proyecto, revisado por la directora del proyecto y por los miembros de la junta directiva de ACICAM. Una vez definido el formato de encuesta, se procedió a realizar el respectivo trabajo de campo; a través del cuál se logró observar la principal dificultad presentada en el desarrollo del estudio, que radicó en el recelo de los empresarios por suministrar la información requerida.

Una vez concluido el trabajo de campo, se dio paso a la verificación, codificación, tabulación y análisis de datos. Este proceso tuvo como soportes, la utilización de fuentes primarias y secundarias, tales como los estudios suministrados por La Cámara de Comercio, La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado el cuero y sus Manufacturas, El DANE y La DIAN, entre otros; además del programa estadístico SPSS, el cual facilitó la labor del grupo investigador.

Como resumen, cabe destacar que el proyecto “Estudio de los Sistemas de Aprovisionamiento para la Industria del Calzado en Bucaramanga y su área metropolitana”, permitió reconocer cuál es la situación de las organizaciones en la industria del calzado, y cuál es la percepción que se tiene respecto de los proveedores de insumos para la industria, con el fin de establecer las posibles estrategias que contribuirían al incremento de los niveles de competitividad del sector.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un diagnóstico del aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana para formular alternativas de operación que incrementen la competitividad del sector.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Identificar las necesidades comunes que presentan los empresarios del sector del calzado en el área de aprovisionamiento.
- Formular estrategias en el área de aprovisionamiento que contribuyan al logro de la competitividad de la industria del calzado.
- Socializar los resultados de la investigación ante los gremios y entidades gubernamentales interesadas, planteando las posibles estrategias que puedan incrementar la competitividad del sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

JUSTIFICACIÓN

Con el fin de ofrecer una mejor calidad en los productos y combatir la competencia desleal que afecta a la industria del cuero y del calzado en la actualidad, el proceso productivo del calzado, requiere tener un cimiento en el cual se fortalezcan y sustenten todos los mecanismos que conlleven a su producción, diseño, comercialización y mercadeo. Una forma de poder enfrentar este flagelo, es mediante la elaboración de alianzas estratégicas, mecanismo que conlleva, no sólo al mejoramiento en la calidad de los productos, sino que además contribuye a fortalecer la unión entre los empresarios para incursionar con éxito en el mercado extranjero. Hoy en día, la industria del calzado aporta gran parte del crecimiento económico de la región, por lo cual es de suma importancia apoyar y fortalecer los eslabones de la cadena productiva que lo conforman para potencializar sus operaciones, tanto en el entorno nacional como en el internacional.

La industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana nació bajo el trabajo de empresas familiares, las cuales lograron posicionarse por sus altos estándares de calidad. Esta situación, en la actualidad, se ve afectada por razones como el ingreso de nuevos competidores, las nuevas formas de comercio y por la falta de conciencia de los empresarios para asociarse y así, continuar con el crecimiento y auge de la industria.

El estudio de los sistemas de aprovisionamiento en Bucaramanga y su área metropolitana, surge bajo la necesidad de investigar las formas de operación de los empresarios de calzado que permita definir posibles alternativas que contribuyan al incremento de la competitividad del mismo. La presente investigación, pretende conocer y analizar los aspectos relevantes en los sistemas de aprovisionamiento del Área Metropolitana de Bucaramanga, con el fin de identificar aspectos claves para la solución de los problemas que se evidencian en esta industria; en este tipo de análisis, se presta especial atención a la incidencia que tiene el entorno económico y social, sobre las relaciones de solidaridad, cooperación, acción colectiva y sobre la competencia, comportamientos que usualmente se plantean para las asociaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. GENERALIDADES

El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, la facilidad en el intercambio de productos y nuevas exigencias para penetrar mercados son factores que plantean nuevos desafíos para los sectores productivos.

Un elemento fundamental para responder a los nuevos retos es el conocimiento de las formas de operación en las organizaciones. Gracias a ello es posible buscar alternativas que les permitan mejorar, renovar y formular cambios para alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad. Además, resulta útil a la hora de corroborar la efectividad de métodos, enfoques y procesos en diferentes aspectos del sistema, como en el caso del aprovisionamiento de materias primas e insumos objeto de estudio en este proyecto.

Aunque existen diversos estudios en el sector del calzado, hay un gran vacío en el tema relacionado con la problemática de operación en las empresas por lo que se plantea la necesidad de investigar cuál es la situación actual en la que se encuentran las compañías a fin de que se puedan establecer las posibles rutas para que éstas sean más competitivas. En el presente proyecto se desea investigar el funcionamiento de las empresas productoras de calzado, así como el de las empresas comercializadoras de los insumos necesarios para la elaboración del producto; dos fuentes que serán fundamentales en el análisis de la temática propuesta. El “Grupo de optimización de sistemas productivos y logísticos” de la UIS y ACICAM, se encuentran interesados en estudiar y revisar los temas relacionados con la cadena productiva del sector del calzado, con el fin de comprender las necesidades de los sistemas de aprovisionamiento y de esta manera ofrecer alternativas de operación encaminadas a incrementar la competitividad.

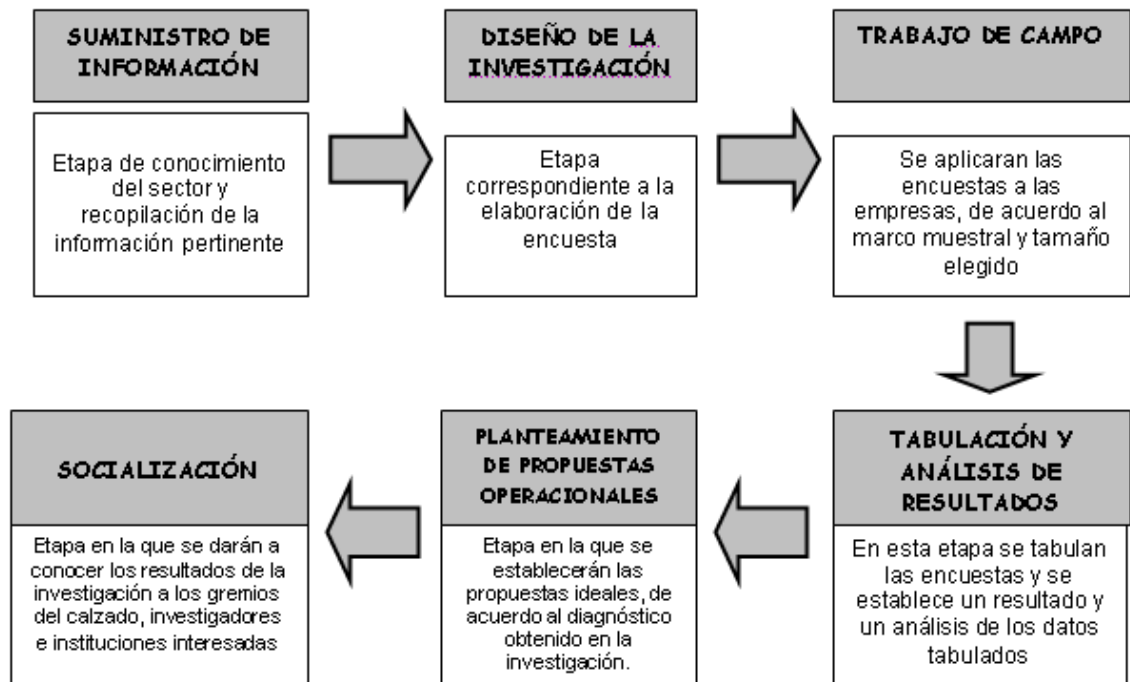
1.2. ALCANCE

El proyecto de investigación permitirá realizar un diagnóstico en el área de aprovisionamiento de las empresas pertenecientes a la industria del calzado ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana, así como la formulación de propuestas de operación que contribuyan en este proceso y que faciliten el logro de mayores niveles de competitividad. El proyecto de investigación se socializará ante los gremios y entidades gubernamentales interesadas, de tal forma que los industriales pertenecientes al sector conozcan las estrategias de operación planteadas y puedan evaluar su posible adopción.

2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

El proyecto se realizó teniendo en cuenta las siguientes etapas:

FIGURA 1: ETAPAS DEL PROYECTO



Fuente: Autoras del proyecto

ETAPA 1: Suministro de información

Se tomarán los estudios realizados en el sector del calzado para elaborar un análisis bibliográfico de los últimos informes presentados. En esta etapa se construirá un diagnóstico general del sector y se listarán las necesidades de información que se convertirán en requerimientos para establecer las pautas de la investigación. Dicho planteamiento, se obtendrá teniendo en cuenta la información proporcionada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y con el apoyo de ACICAM.

ETAPA 2: Diseño de la investigación

Se elaborará las herramientas que se estimen convenientes para el desarrollo de la investigación, mediante técnicas de muestreo tales como la encuesta necesaria

para la puesta en marcha del trabajo de campo. En esta etapa se determinarán los elementos de muestreo y el tamaño de la muestra.

ETAPA 3: *Trabajo de campo*

Es esta etapa se realizarán los contactos necesarios con las empresas seleccionadas como marco muestral, para la aplicación de las encuestas mediante una continua comunicación con las mismas.

ETAPA 4: *Tabulación y análisis de resultados*

Una vez realizada la labor de campo, se procesarán los datos que permitan realizar los respectivos análisis y se establecerá el diagnóstico final de aprovisionamiento de la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Para ello se contará con el manejo del software SPSS.

ETAPA 5: *Planteamiento de propuestas operacionales*

Con la etapa anterior se podrán plantear las estrategias operacionales que se esperan, puedan ser implementadas en la industria del calzado en Bucaramanga y que le permitan al sector incrementar su competitividad. Para esto, se realizarán sesiones con la junta directiva de ACICAM, con el fin de que éstas contribuyan a un mejor planteamiento de las mismas.

ETAPA 6: *Socialización*

Con el apoyo de ACICAM y de la Universidad Industrial de Santander, se crearán las actividades necesarias para dar a conocer los resultados de la investigación, con el fin de que los empresarios tengan total conocimiento del estudio realizado.

3. ESTADO DEL ARTE

3.1 CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO

El proceso de producción del calzado varía según los modelos a realizar y la tecnología empleada, así como los materiales que se deseen utilizar para obtener el producto final. El proceso productivo del calzado inicia con la recepción de materias primas, éstas dependen del prototipo de calzado que se desea fabricar y el tipo de mercado que se atiende. La principal materia prima utilizada es el cuero, aunque hoy en día la industria se ha visto bastante influenciada por el uso de sintéticos. "El cuero, es la materia prima que depende del estado de la producción de la curtiembre, teniendo en cuenta que ésta es siempre un insumo no uniforme y que puede ser piel en estado fresco o salado, piquelado, wet-blue o incluso semi-acabado"⁶. En el procesamiento del cuero se utilizan varios productos químicos que deben ser utilizados y controlados de tal forma que no ocasionen perjuicios en el producto a entregar. La figura 2 muestra el perfil de la cadena productiva del calzado.

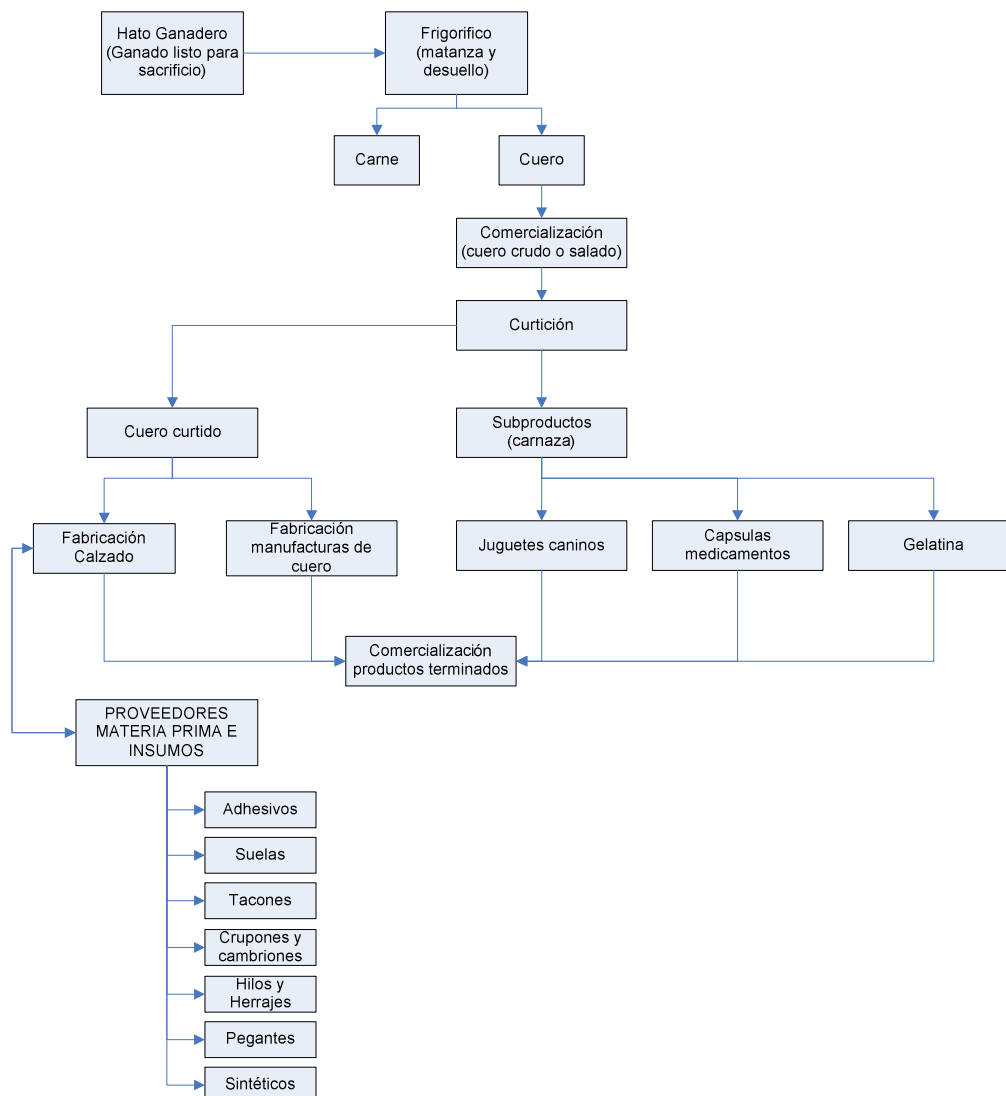
En la elaboración del calzado, se tienen en cuenta inicialmente la preparación del diseño del producto, seguido por el proceso productivo en el cual se fabrica el calzado y por último el empaque y embalaje del mismo para su venta.

En el diseño del zapato, los empresarios suelen utilizar diferentes recursos para obtener la información necesaria, que contribuirá al desarrollo del esbozo del producto. Los principales medios son las revistas, las ferias, información de Internet y en ocasiones se realizan estos diseños con acompañamiento del cliente, es decir, atendiendo las sugerencias que estos realicen. Igualmente, durante el diseño del zapato son elegidos los materiales que conformarán el producto, para así poder efectuar los pedidos pertinentes de las materias primas a utilizar una vez se inicie el proceso de elaboración del mismo en el taller de trabajo de la empresa.

Para escoger las materias primas, existen industrias que proporcionan los diferentes insumos esenciales para el desarrollo del proceso y la puesta en marcha; se cuenta además con tecnología necesaria para la fabricación, en donde se incluyen máquinas de coser y equipos de montaje. Al mismo tiempo existen equipos de desbaste que permiten reducir el calibre del borde de las piezas para ensamblar y doblar y la máquina pulidora que soluciona problemas de adhesión a la superficie y que por consiguiente garantiza una mayor calidad en el calzado.

⁶ *TECNICA DEL CUERO. Controles en Algunos de los Procesos de Producción.*
http://www.cuernet.com/tecnica/controles_produccion.htm. Enero de 2007

FIGURA 2. PERFIL DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO



Fuente: Autoras del proyecto

Existen empresas que emplean máquinas como secadoras de adhesión que logran un mejor control en el proceso de secado, activadoras de adhesión, pegadoras de presión, bandas transportadoras y alimentadores de la línea de montaje.

De acuerdo con La Cámara de Comercio de Bogotá⁷ y según lo reportado por ACICAM, las siguientes son las principales etapas que participan en la elaboración del zapato.

⁷CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO.

- Corte y troquelado: La materia prima adquirida, como el cuero, forros, lona, plásticos, etc. es pasada a la sección de corte, y de acuerdo a las molduras fabricadas por el modelista se cortan las diferentes piezas que conforman el zapato. Las empresas que elaboran sus propias plantillas, lo realizan a través del troquelado de láminas de odena. Igualmente se troquelan las suelas, se hacen las aplicaciones de brillos, colas y tintes.
- Armado: Las piezas que han sido cortadas llegan al área de armado, donde se unirán con otras piezas como randas o marquillas, para organizar los componentes como talón, capellada y lengüetas, entre otras; constituyendo de esta forma la estructura del corte. El área de armado esta trabajando de la mano con guarnición, debido a que las actividades son secuenciales.
- Guarnición: Es el proceso en el que se cosen los diferentes cortes y partes como lo son capelladas, forros, talones y adornos, valiéndose de insumos como hilo y pegantes y utilizando maquinaria de costura especializada.
- Montaje: Previo al montaje, se realiza el premontado en el cual se llevan a cabo las actividades de colocación de topes, contrafuertes y se hace el raspado y tratamiento químico a la suela para que tenga mayor duración. Ya en el montaje y con el empleo de una horma se da la forma al calzado, al mismo tiempo que se ensamblan las suelas, plantillas, contrafuertes, punteras, cambriones, recuños y bienes prefabricados como suelas y tacones. La plantilla va en el interior del zapato, tiene la función de servir de base para su construcción. Sobre la plantilla va montado el corte; el material de la plantilla puede ser en cuero o en materiales Sintéticos. Los contrafuertes y punteras van colocados en la parte posterior del zapato, entre el forro y el cuero, su función es la de mantener la figura redondeada de la parte trasera del calzado y contribuir al sostenimiento del pie.
- Terminado: En esta etapa se eliminan imperfecciones, de tal forma que se logre optimizar la presentación del producto. La persona encargada de esta área, corta los sobrantes de hilo, retoca pintura, coloca cordones en el caso que el zapato lo requiera, y ubica la plantilla.
- Acabado y empaque: Es el proceso final para que el zapato quede listo para la venta, se colocan los sellos, se empacan en bolsas plásticas y cajas para su debida comercialización. Además, se almacena el producto final para dejarlo listo para su comercialización.

Contar con el apoyo de instituciones como ACICAM, ASOINDUCALS, CORINCA y CEINNOVA contribuye a que hayan mejores relaciones, se especialicen en la producción y en la comercialización respectivamente. De acuerdo con el informe

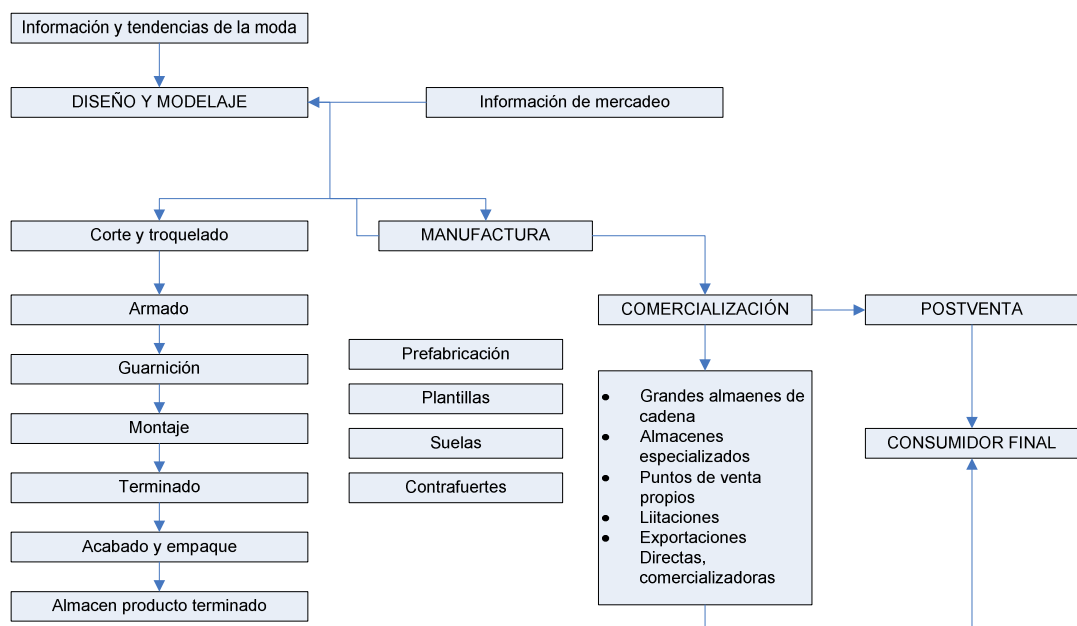
<http://camara.ccb.org.co/documentos/mapeo.entrada.swf>. Abril de 2003. URL

estadístico presentado por ACICAM, la comercialización de calzado de cuero en Colombia relaciona diferentes miembros de la cadena productiva, tales como productores extranjeros, productores nacionales, importadores, almacenes de cadena, comercializadores minoristas y el consumidor final.

En el proceso de comercialización del calzado a nivel nacional, los canales son cortos, se trata de reducir los intermediarios y a su vez se busca fomentar una relación más directa entre el productor y el minorista. Cuando la distribución se hace a nivel internacional, la comercialización es más compleja, debido a que se necesita un mayor número de intermediarios y gente que conozca del mercado al que se desea exportar.

La figura a continuación resume todas las características relacionadas con la producción y comercialización del calzado.

FIGURA 3. MAPEO CADENA PRODUCTIVA. MANUFACTURA Y COMERCIALIZACIÓN



FUENTE: Cámara de Comercio de Bogotá
<http://camara.ccb.org.co/documentos/mapeos/entrada.swf>

El ministerio de Comercio en su artículo “Perfil de la Cadena de Cuero, sus manufacturas y calzado⁸”; refleja como la producción de calzado y sus procesos de fabricación están pasando por una etapa de modernización. En las

⁸ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. *Perfil de la Cadena Cuero y sus Manufacturas y calzado. Diciembre de 2001*

organizaciones se incluye el concepto de automatización como factor contribuyente para garantizar la alta calidad del trabajo y optimizar los costos.

3.2 PROYECTO DE GRADO: ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO DEL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA, CLUSTER⁹

El proyecto tiene como objetivo realizar una evaluación de las condiciones en las que se encuentran la asociatividad y competitividad de la industria del calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga. La investigación se desarrolló siguiendo los lineamientos típicos de una investigación de mercados, se efectuó un diagnóstico sobre la competitividad del sector, en el cual se indagaron todos los aspectos relacionados con las condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, los sectores auxiliares y afines, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, las empresas comercializadoras y distribuidoras entre otros. Posterior a este análisis, se elaboró un diagnóstico de asociatividad, en el cual se destacaron elementos tales como la confianza, la cooperación, la interdependencia estratégica, el trato preferente, la acción colectiva y la reciprocidad. Dentro de esta exploración, se revisaron las distinciones enfocadas con las relaciones entre proveedores, entre proveedores y fabricantes de calzado, entre fabricantes de calzado, entre fabricantes de calzado y subcontratistas, entre fabricantes y comercializadores de calzado, entre comercializadores y con el gobierno. Para la elaboración del estudio, los investigadores utilizaron unos formatos de recolección de datos, para proveedores de insumos, fabricantes de calzado y para distribuidores y comercializadores, a través de los cuales se logró recoger toda la información necesaria para conocer las diferentes distinciones de cada uno de éstos. Finalizado el trabajo de campo y la posterior tabulación de los datos, fue posible inferir acerca de las principales características relacionadas con las empresas miembros del sector.

Entre las más importantes sobresalen, la influencia y el dominio por parte de los países desarrollados en el comercio, el diseño, y la producción de calzado de mejor calidad, resaltando Brasil y China principalmente. La tendencia de la industria es la disposición de materias primas sustitutas del cuero, derivadas de la industria petroquímica. Asimismo la investigación resalta el panorama del sector del calzado afectado por la intensidad y las condiciones en las que se realizó la apertura económica de los años 90. Por otra parte, se evidencian problemas relacionados con el atraso tecnológico, "Colombia, en términos de producción, no utiliza factores avanzados; por lo cual no se está generando ningún tipo de ventaja

⁹ QUINTERO C. Raúl Eduardo. *Proyecto de Grado. Asociatividad y competitividad en el sector del calzado del área metropolitana de Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2006.*

competitiva a lo largo de la cadena de valor”. En cuanto a capacitación, el aporte lo proveen entidades tales como el Centro de Desarrollo Productivo y el Servicio Nacional de Aprendizaje; mientras que gremios como ACICAM y ASOINDUCALS, ejercen una labor muy importante, puesto que luchan por el fortalecimiento organizacional, productivo y comercial de las empresas en la industria del calzado.

3.3 CALZADO DE CUERO EN COLOMBIA¹⁰

El informe Calzado de Cuero en Colombia, tiene como objetivo identificar la situación actual de la industrial del calzado de cuero en Colombia, teniendo en cuenta las empresas, los gremios, producción, importaciones y exportaciones así como los incentivos otorgados por el gobierno y su aplicación actual. La finalidad en sí del estudio era la de identificar cuál es el manejo que se le da a la industria del calzado de cuero en Colombia. El estudio se deriva de las grandes ventajas para el Ecuador y de las dificultades laborales actuales en Colombia. Para Ecuador es de gran interés conocer la situación actual de la producción de calzado en Colombia. Como resultado de la investigación se logró hacer un análisis de las principales características relacionadas con el sector. De las 3400 empresas registradas en el calzado, 28% se encuentran en Bogotá, 19% en Bucaramanga, 12% en Cali, 10% en Cúcuta, y el 31% restante en Medellín, Barranquilla, Pereira y otras ciudades y municipios del país. Incentivos especiales para los productores y comercializadores en Colombia no existen, solo se cuenta con los incentivos otorgados para exportaciones tales como el CERT, Plan Vallejo, Seguros de Crédito y facilidad de créditos, entre otros. En Colombia la forma de fabricación de los zapatos se considera artesanal, la mayoría de las empresas son microempresas con activos muy bajos. Según la información dada por los encuestados en este trabajo, los productos de calzado están aprovechando su capacidad máxima de producción solo entre un 60% y 70%.

3.4 EL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA¹¹

“La investigación tiene por objeto estudiar las oportunidades comerciales que ofrece el sector calzado en Colombia para la empresa española”. La investigación permite que se observe un panorama de la situación actual del mercado, identificando la composición y características de la oferta tanto doméstica como externa. Se presenta además un análisis de la demanda, en el que se incluye tendencias generales de consumo, el perfil del consumidor y la concentración geográfica del mercado. Igualmente se describen los principales canales de

¹⁰ ROMERO ARIAS CHRISTIAN. *Calzado de Cuero en Colombia. Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador. Bogotá Noviembre de 2001.*

¹¹ OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN BOGOTÁ. *El sector del Calzado en Colombia. Marzo de 2005.*

distribución, los precios y márgenes comerciales y la importancia de la promoción y publicidad en la industria. La investigación muestra como el sector del calzado en Colombia, esta conformado por empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, destacándose principalmente el calzado deportivo. De acuerdo con el informe, el sector reportó ventas para el 2003, por valor de 127.499.460 dólares con una variación positiva respecto del 2002. Colombia exportó durante el 2003, 29.118.019 dólares e importó 71.440.426 dólares. Los principales compradores de calzado colombiano fueron Venezuela, Alemania, Panamá, Estados Unidos y Ecuador. Los principales proveedores de calzado importado en Colombia, son China seguido por Ecuador y Brasil. El mismo informe deja ver como la demanda de calzado en Colombia, se ve influenciada por la moda y el precio. Para el país, se pueden definir tres segmentos de consumo uno popular, donde los consumidores tienen inclinación por el factor precio, uno medio, en el que influyen el precio, el diseño y el confort y uno alto para consumidores que tienen en cuenta la calidad y que el precio no influye fuertemente en su decisión de compra.

3.5 DISTRITO INDUSTRIAL DEL CALZADO AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. UN PASO AL DESARROLLO REGIONAL¹²

El estudio surge de “la idea de recoger la experiencia europea (especialmente la italiana), de creación de Distritos Industriales”. Los autores del libro presentan la posibilidad de crear un distrito que se proyecte como metrópoli regional, teniendo en cuenta el fenómeno que se presenta en Santander y el área metropolitana de Bucaramanga para plantear la integración de municipios como Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Con la investigación se efectúa un diagnóstico de los diferentes componentes que influyen en el desarrollo del distrito industrial. Un componente territorial (que hace alusión a las áreas geográficas económicas y productivas, caracterizadas por la fabricación de un artículo, es decir la zona o región donde la cadena productiva se consolide), un componente de asociatividad (que busca el trabajo mancomunado para obtener beneficios colectivos y particulares que contribuyan en el desarrollo regional), un componente organizacional (tiene en cuenta aspectos como abastecimiento, producción, distribución y comercialización de artículos para garantizar el desarrollo de las capacidades internas y competitivas en pro del crecimiento económico), un componente tecnológico (sugiere la necesidad de vincular tecnología nueva e ingresar a los procesos de innovación permanente), un componente ambiental (puesto que influye en los propósitos de la nueva concepción del desarrollo de una nación, lo cual es inherente a los procesos productivos y de comercialización) y un componente exportador (se plantea la posibilidad de crear un plan exportador para

¹² PEREZ GARCIA CESAR AUGUSTO, UCC. *Distrito Industrial del Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga Un Paso al Desarrollo Regional*. Editorial Proyecto Cultural de Sistemas y Computadores S.A. Bucaramanga 2007. Pág. 7

el Distrito Industrial del Calzado, mediante el estudio de los posibles mercados que sean favorables).

Con el desarrollo del estudio, se propusieron una serie de estrategias con las respectivas actividades a ejecutar en pro de su avance. Entre algunas de ellas, se presentaron la ejecución de un plan de reconversión industrial, donde se realice un trabajo en conjunto con Bancoldex y con entes de apoyo al sector, buscando aprovechar el know how y la mano de obra. Otra estrategia es la de realizar alianzas de consolidación de transporte con las empresas del sector de diferentes países para optimizar costos y eliminar barreras para lograr entregas oportunas. Elaborar convenios de comercialización con las distribuciones y tiendas especiales de descuento de Estados Unidos, capacitar los diseñadores Colombianos en Italia, crear medios interactivos para la comercialización de productos y establecer nichos de mercados de penetración entre otros.

4. MARCO TEORICO

4.1 INVESTIGACION DE MERCADOS

Es importante considerar la Investigación como uno de los principales aspectos que se deben tener en cuenta para la elaboración de un estudio. La investigación marca la pauta a través de la cual se conocerán los diferentes aspectos que contribuirán a que se realice el estudio satisfactoriamente, evitando así que se tomen decisiones inadecuadas. Todas las decisiones que un empresario tome deben estar acompañadas por estudios y por recopilación de información y sin importar las decisiones que una compañía quiera tomar respecto a cualquier situación, necesitará previamente de un detallado estudio que muestre los resultados que podrían conseguirse con la puesta en marcha de una idea clara y concisa. De acuerdo con Kinnear¹³ “La Investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo”. Las actividades más comunes de la investigación de mercados son entre otras la medición de potenciales de mercado, el análisis de participación en el mercado, la determinación de las características de un mercado, el análisis de ventas, los estudios de tendencias comerciales, los pronósticos a corto y largo plazo, estudios de productos competidores y pruebas de productos existentes.

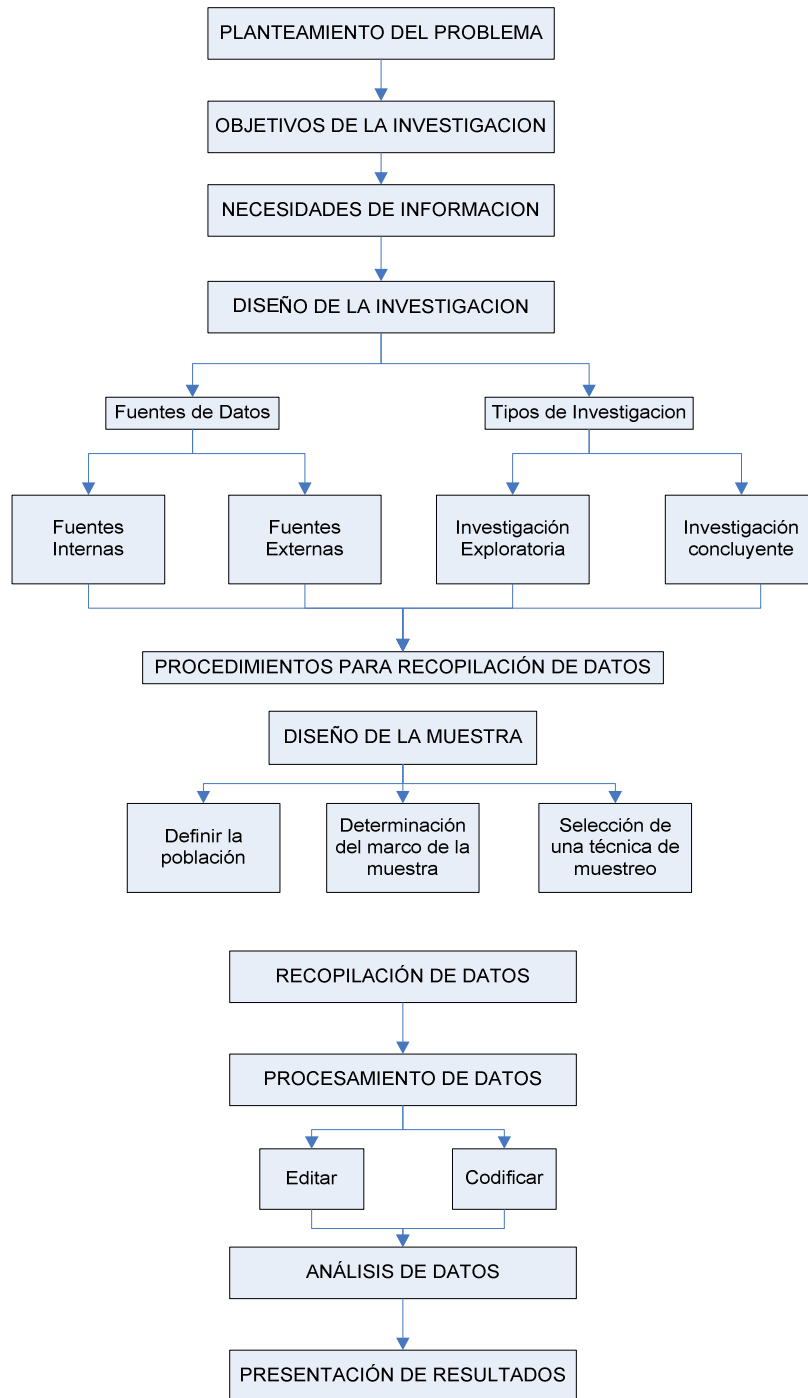
El proceso de investigación establece como pauta inicial la necesidad de establecer la información que se requiere para poder desarrollar el estudio. Sin duda alguna, ésta es considerada como una de las etapas más difíciles de llevar a cabo y en muchas investigaciones no se le concede la importancia que requiere, lo cual se traduce en el hallazgo de resultados que orientan decisiones en el camino equivocado.

Una vez sea establecida la información pertinente al proceso, el paso a seguir es la especificación de los objetivos de la investigación, los cuales formalmente dan la respuesta al por qué de la realización del proyecto. El papel del investigador es reconocer el tipo de investigación a utilizar en cada una de las etapas en las que se desarrolla el proyecto, teniendo un control para cumplir con el debido proceso en la toma de decisiones.

En la figura 64 se muestra el proceso general que debe seguir una investigación de mercados, cualquiera que ésta sea, Seguido a ésta, se especifican detalladamente cada uno de los pasos en el proceso de una investigación de mercados formal.

¹³ KINNEAR THOMAS C, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981. Pág. 6

FIGURA 4: ESQUEMA GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



Fuente: Autoras del proyecto

4.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN

La primera etapa a tener en cuenta en el proceso de investigación de mercados es la del planteamiento del problema de investigación, es decir, reconocer cuál es la finalidad que se tiene del estudio identificando los componentes específicos de la investigación a través de la definición del problema inicial, el cual comprende una serie de tareas en las que se analiza la discusión con los encargados de tomar decisiones. Para esto se realizan entrevistas con expertos del tema, con conocedores del sector y se examinan datos secundarios. Malhotra¹⁴ hace referencia a que una vez realizadas dichas actividades, el encargado de la investigación procederá a indagar el contexto planteado y así podrá concretar el problema de forma más detallada. Se hace necesario que la(s) persona(s) encargada(s) de la toma de decisiones defina y clarifique los aspectos y factores principales que operan en la situación de decisión. La mayoría de las veces suele ser un proceso difícil identificar las variables que ocasionan el problema de raíz y que deben corregirse. Es por ello que el personal participante en la investigación de mercados juega un papel importante en su desarrollo.

De acuerdo con Kinnear¹⁵, el encargado de la toma de decisiones debe reconocer los síntomas que se presentan en una determinada situación y analizar los problemas y oportunidades implícitas en ésta, para así verificar si realmente existe una situación que requiera de una decisión. Una vez planteado el problema, éste debe guiar al investigador durante el desarrollo de la investigación.

4.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Una vez se haya definido el problema de investigación, el paso a seguir es el establecimiento de los objetivos que la investigación de mercados persigue. Para determinarlos correctamente, hay que tener respuestas claras a la pregunta: ¿Por qué se realiza la investigación? Para lograr resultados óptimos, Kinnear¹⁶ propone elaborar una lista con las necesidades específicas de información. Se pretende que dicha lista arroje la información necesaria para lograr cada uno de los objetivos planteados. Existen tres tipos de objetivos en un proyecto de investigación:

- **Objetivo Exploratorio:** Este objetivo busca obtener la información preliminar que contribuya a que se defina el problema y a recomendar hipótesis en una forma más óptima.

¹⁴ MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un enfoque práctico*. Prentice Hall, México, 1997. Pág. 33

¹⁵ KINNER THOMAS C. – Y, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981. Pág. 83

¹⁶ *Ibíd.*, Pág. 62

- **Objetivo Descriptivo:** Pretende describir aspectos referidos a la demografía y entorno en el cual se desenvuelve la población sujeta a la investigación.
- **Objetivo Casual:** Con el objetivo casual se establecen y se prueban hipótesis de relaciones causa – efecto.

4.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El diseño de la investigación de mercados representa la estructura a través de la cual se elaborará la investigación. En ésta se especifican los detalles básicos de operación para poner en práctica el proyecto. Si el diseño se realiza de la mejor manera posible, se garantizará que la investigación se llevará a cabo de manera efectiva y eficiente. Es en éste momento en el cual se determina el tipo de investigación que se utilizará y se reconocen los tipos de fuentes (tanto externas como internas) que proporcionarán la información necesaria para el desarrollo de la investigación, la cual proveerá a quien toma las decisiones, la información concluyente de la investigación que incrementará el nivel de confianza con relación al mejor curso de acción que se deba tomar.

4.1.3.1 Tipos de investigación

Los tipos de investigación representativos son la Investigación Exploratoria y la Investigación concluyente.

Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria permite que se conozca y se entienda el problema al cual se enfrenta el investigador. Generalmente se utiliza cuando hay que definir el problema con precisión; “el objetivo es formular las hipótesis con relación a los potenciales problemas y/u oportunidades latentes en la situación de decisión”¹⁷. Para este tipo de investigación la muestra suele ser pequeña y no es representativa, además el proceso como tal es flexible y no estructurado, lo cual quiere decir que no sigue una estructura rígida. Es elaborada cuando se desea determinar las pautas iniciales para el proceso en la toma de decisiones. Presenta características de flexibilidad que permiten descubrir patrones no planteados y estar preparados para lo inesperado. Este tipo de investigación no es costosa y no requiere inversión de tiempo significativo. Incluye para su elaboración datos secundarios: observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos, etc. y se realizan cuando se desea definir el problema y establecer situaciones. Cuando

¹⁷ KINNER THOMAS C. – Y, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981. Pág. 127

se ha construido una investigación como ésta se podrán identificar cursos de acción alternativos.

Investigación Concluyente

Esta investigación es más formal y suministra la información necesaria para seleccionar un curso de acción. Para obtener los datos detallados se elabora un cuestionario junto con un plan de muestreo. Este enfoque incluye materiales como encuestas, experimentos, observaciones y simulación. Igualmente puede subclasificarse en investigación descriptiva e investigación causal. La investigación descriptiva es utilizada cuando los objetivos de la investigación están enfocados principalmente en la forma gráfica de las características de lo planteado y determinan la frecuencia con que ocurren. Utilizar este tipo de investigación, implica para el equipo de trabajo, el establecer “Qué”, “Dónde” y “Por qué” se elabora una determinada tarea. Asimismo, esta investigación contribuye a que se generen datos de primera mano de tal manera que el análisis posterior que se realice sea más fácil de llevar a cabo.

De acuerdo con Naresh Malhotra¹⁸, las principales características que se reconocen de la investigación concluyente son las siguientes:

- Comprueban hipótesis específicas y examinan relaciones.
- Se define claramente la información requerida.
- El proceso de investigación es formal y estructurado.
- La muestra es grande y representativa.
- El análisis de datos es cuantitativo.

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva, tal como su nombre lo dice, describe las características o funciones del mercado. El objetivo de la investigación descriptiva es el de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y de las necesidades de información detalladas. Hay que aclarar que ésta no se limita tan solo a la recolección de datos sino también a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. “Los investigadores no se consideran tan solo tabuladores, sino que además recogen

¹⁸ MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un enfoque práctico*. Prentice Hall, México, 1997. Pág. 75

los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”¹⁹. De acuerdo con Kinnear²⁰, en la investigación descriptiva se utiliza el diseño de sección transversal, es decir, el formato de encuesta a través del cual se realiza la descripción de las características de la población estudio y se determina la frecuencia con la que se presentan los fenómenos de mercadeo.

Investigación Causal

El objetivo principal de la investigación causal es determinar relaciones causales. En este tipo de diseño se manipulan una o más variables independientes y se comprueba la existencia de un control por parte de otras variables mediadoras. El método a través del cual se obtienen los datos es con el diseño, la aplicación y el análisis de experimentos.

4.1.3.2 Fuentes de datos

Kinnear²¹ plantea cuatro fuentes básicas de datos de mercadeo; los encuestados, las situaciones análogas, la experimentación y los datos secundarios. Los datos primarios se originan por el propósito del investigador de atender el problema que enfrenta y tienen como objetivo fundamental recolectar específicamente toda la información que satisfaga las necesidades inmediatas de la investigación. Las principales formas de recolección de datos a los encuestados son las de comunicación (en la cual hay intercambio verbal de información) y observación (en la que se registra el comportamiento del encuestado). No obstante, aunque los encuestados son generalmente la principal fuente de información, existen otros medios que igualmente realizan aportes importantes para la investigación. Para el caso se muestran las situaciones análogas las cuales incluyen el estudio de historias de casos y simulaciones.

Por otra parte, los datos secundarios son los que se han recolectado para fines distintos a los del problema planteado para la investigación. Estos pueden obtenerse de manera rápida y no son costosos. Una de las ventajas que se tienen con estos datos es la fácil identificación y definición de los problemas, además permite responder ciertas preguntas que surgen en la investigación y permiten probar algunas de las hipótesis que se trazan durante el desarrollo del estudio.

¹⁹ MEYER J. WILLIAM. *La investigación Descriptiva*. <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>. Septiembre de 2006.

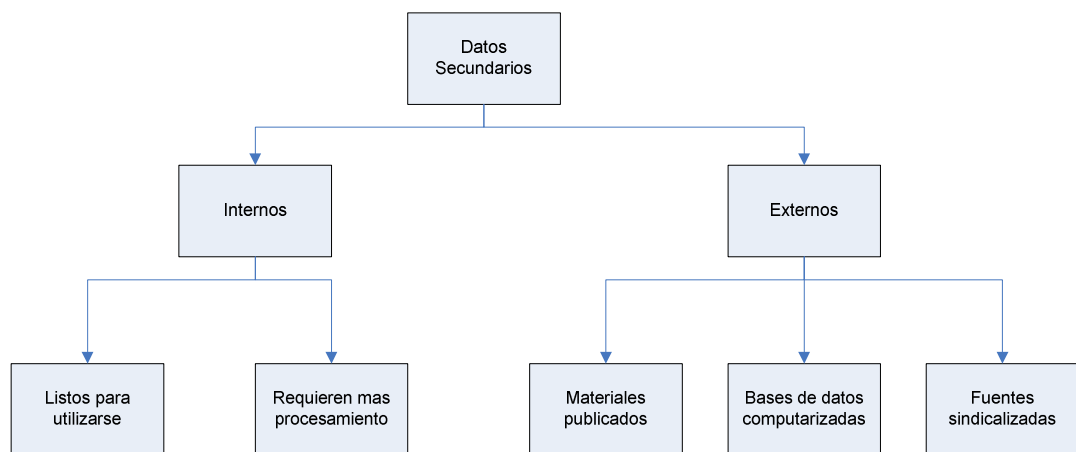
²⁰ KINNER THOMAS C. – Y, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981. Pág. 130.

²¹ *Ibíd.*, Pág. 136

Los datos secundarios han sido recopilados para estudios anteriormente realizados y no poseen la misma finalidad de la investigación que se desarrolla. Por tal razón su utilidad puede estar limitada y hay que tener un especial cuidado en que estos no desvíen la toma de decisiones en el camino adecuado. “Los datos secundarios pueden clasificarse como provenientes de fuentes internas o de fuentes externas”²².

El gráfico a continuación muestra las formas más conocidas de las cuales se pueden extraer los datos secundarios.

FIGURA 5: FUENTES DE DATOS



Fuente: NARESH MALHOTRA, *Investigación de Mercados, Un enfoque práctico. Capítulo 4: En torno a la inv. Exploratoria: DATOS SECUNDARIOS. Pág., 117*

4.1.4 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El procedimiento para la recolección de datos se refiere principalmente a los diferentes métodos a través de los cuales se podrá obtener la información que se necesita para el desarrollo del estudio. A continuación, se especifican cada uno de los métodos más utilizados.

- **Grupos Focos**

El grupo foco se reconoce como la aplicación de entrevistas realizadas por un moderador capacitado en forma no estructurada con un pequeño grupo de encuestados. El moderador es la persona encargada de dirigir la discusión que se

²² KINNER THOMAS C. – Y, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981. Pág. 140.*

plantea y el grupo está conformado por personas que hacen parte implícita del estudio y por personas ajenas a éste, es decir, quienes no conocen los objetivos del mismo. La idea principal de estos grupos, es la obtención de puntos de vista diferentes al escuchar a un grupo de personas del mercado objetivo.

- **Entrevista**

La entrevista es una forma no estructurada y directa de obtener información. Se realiza frente a frente y generalmente es individual con una duración de 30 minutos a 1 hora; que no sea muy extensa puesto que podría cansar al entrevistado y producir que se contesten preguntas de forma inadecuada. Hay que tener mucho cuidado en el momento en el que se diseña el formato de recolección de datos, evitando que las preguntas sean demasiado abiertas puesto que esto conlleva a que la tabulación y el análisis de los datos sea complicada y quizá se produzca sesgo en la información que se consigue. Las entrevistas permiten conocer mayor información que los grupos focos, sin embargo la principal desventaja de estas es el alto costo que acarrea para el estudio que se realiza. Indiscutiblemente, la obtención de datos primarios siempre irá de la mano con el requerimiento de realizar mayores inversiones.

4.1.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

Entre los componentes que abarca el diseño de la investigación, está el diseño de la muestra en el cual se realiza el respectivo método de selección, método de estimación y formulación y el cálculo de errores.

El diseño del muestreo no puede ser un elemento elaborado sin tener bases e información que permitan antes determinar si: ¿Debe tomarse la muestra? si es necesario: ¿Qué proceso debe seguirse?, ¿Qué tipo de muestra se toma para la investigación que se está realizando?, ¿Qué tan extensa debe ser? y ¿Qué puede hacerse para controlar los errores por falta de respuesta? Son preguntas que el investigador debe hacerse para sentar las bases y justificar el diseño de una muestra, ya que ésta representa una parte de la población que será seleccionada con el fin de obtener información relacionada con las características y parámetros necesarios.

4.1.5.1 Obtención de la información

La mayor parte de los objetivos de los proyectos de investigación de mercados están enfocados a la recolección de información para lograr el conocimiento de una población. “Una población es el conjunto de todos los elementos que comparten algún grupo o características comunes y que forman el universo para el

propósito del problema de la investigación de mercados”²³. La Información sobre la población a estudiar se puede obtener por medio de un censo (el cual comprende un recuento completo de los elementos de una población) o una muestra (es un subgrupo de la población que se selecciona para participar en el estudio).

4.1.5.2 Proceso de diseño de la muestra

En la investigación de mercados se requiere de una definición precisa de la población de la cual se va a extraer la muestra, por ello el proceso de diseño de la muestra está estructurado de tal forma que se logre identificar la información necesaria. Dicho proceso está compuesto por cinco pasos estrictamente relacionados y de vital relevancia para todo el transcurso de la investigación.

- Definición de la población meta

Es el primer paso del diseño de la muestra y en éste se define “el conjunto de elementos u objetos que poseen la información que busca la investigación y sobre los que se deben hacer las inferencias”²⁴.

TABLA 1: DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

Definir la población	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elemento: Es la unidad de la que se necesita la información. ▪ Unidades: lugar donde se encuentra el elemento. ▪ Alcance: Se refiere a los límites geográficos y a la cobertura del estudio ▪ Tiempo: Es el periodo de tiempo o momento en el que se va a realizar el estudio.
-----------------------------	---

Fuente: MALHOTRA NARESH, Investigación de Mercados, Un enfoque práctico. Capítulo 11: Muestreo: Diseño y procedimientos. Pág., 360

- Determinación del marco de la muestra

El marco muestral es definido con el objetivo de localizar el mercado meta²⁵, así el investigador se vale del medio para representar o describir las unidades

²³ MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un Enfoque Práctico*, Prentice Hall, México, 1997. Pág. 359

²⁴ MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un Enfoque Práctico*, Prentice Hall, México, 1997. Pág. 360

²⁵ KINNER THOMAS C. – Y, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981.

muéstrales. En la etapa final se extrae la muestra real de la lista o medio escogido, y ya definida la población se procede a buscar un marco muestral adecuado.

- Determinación del tamaño de la muestra

Determinar el tamaño de la muestra es un poco complejo y requiere de un análisis en donde el investigador debe preguntarse: ¿que tan grande es el universo?, ¿Qué error esta dispuesto a aceptar? y ¿Qué grado de confianza es la que necesita? entre otras cosas. El tamaño de una muestra es el número de individuos que contiene y se haya para obtener una estimación apropiada de un determinado parámetro poblacional. Para obtenerlo se utilizan diferentes métodos como la estimación de parámetros, estimación de una proporción, estimación de una media, contraste de hipótesis, comparación de dos proporciones, coeficiente de correlación, equivalencia de dos intervenciones, etc.

- Selección de una técnica de muestreo

Para elegir una técnica de muestreo, el investigador debe decidir de acuerdo a la naturaleza de la investigación y a las herramientas que se utilizarán para desarrollar la información. Estas técnicas de muestreo se clasifican así:

- *Con reemplazo o sin reemplazo*: Si un elemento se puede o no incluir nuevamente en la muestra.
- *Probabilística o determinístico*: Si se utilizan o no procedimientos de selección por casualidad. Entre los procedimientos determinísticos se encuentran muestreo por conveniencia y por bola de nieve. El muestreo por conveniencia trata de obtener una muestra de elementos convenientes, donde la selección de las unidades es tomada por el encuestador.

- Elección y usos del tipo de muestreo

La elección de la técnica de muestreo depende de la naturaleza de la investigación, la magnitud de los errores y la variabilidad en la población, así como los argumentos estadísticos y de operación²⁶.

Poner en práctica el proceso de muestreo requiere de la especificación detallada por parte del investigador, sobre la forma de decisión y funcionamiento del diseño de la muestra. La elección de la técnica no probabilística generalmente es empleada en conceptos en los que no se necesitan proyecciones de poblaciones. En cambio, el muestreo probabilístico es utilizado cuando existe la necesidad de realizar estimaciones muy precisas.

²⁶ MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un Enfoque Práctico*, Prentice Hall, México, 1997. Pág. 378

4.1.6 TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo es de gran influencia en el resultado de la investigación ya que el proceso de recopilación de datos es crítico, puesto que generalmente involucra un gran porcentaje del presupuesto y una gran parte de error total de los resultados de la investigación de mercados. De acuerdo con Kinnear²⁷, existen cuatro aspectos importantes en el trabajo de campo. Estos son la programación del tiempo, el presupuesto, el personal y la medición del desempeño. El trabajo de campo inicia cuando el cuestionario ha sido aprobado y es necesario comprobar su efectividad con una prueba. Una vez aprobado y definido el cuestionario se debe seleccionar y capacitar al personal de campo llamado comúnmente encuestadores, supervisores, codificadores, digitadores, editores, etc.

Es importante tener en cuenta que el trabajo de campo debe ser validado. Generalmente se selecciona una muestra para verificar vía telefónica la autenticidad de los datos y la información es comparada con la suministrada por el entrevistado y la registrada por el encuestador.

4.1.7 PREPARACIÓN DE LOS DATOS

Una vez que se han recopilado los datos comienza el procesamiento de éstos, utilizando las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de los datos inspeccionando legibilidad, consistencia y totalidad de los datos²⁸. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas, de tal manera que se puedan utilizar números para representar las categorías. Así los datos están dispuestos para ser tabulados ya sea en forma manual o escrita. La preparación de datos sigue un proceso que debe ser definido correctamente e interrelacionado, ya que el planteamiento inequívoco de uno de ellos puede afectar y estropear la investigación. La figura 6 muestra el proceso que se debe llevar a cabo para realizar una adecuada preparación de datos y su respectiva explicación:

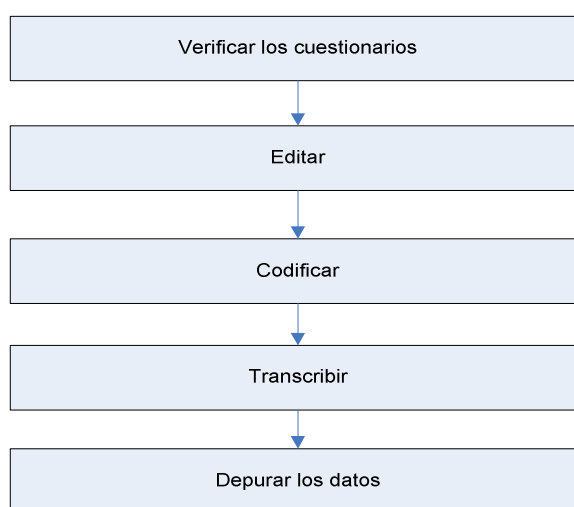
- Verificación de cuestionarios: La verificación se realiza por cada una de las personas encargadas de la investigación. Lo que se hace es una inspección de cada uno de los cuestionarios diligenciados para verificar que estos fueron respondidos adecuadamente y en su totalidad.
- Edición: Se refiere a una segunda revisión en la cual se pretende identificar la existencia de respuestas ilegibles, incompletas, o ambiguas y así darle solución a los problemas que se presenten.

²⁷ KINNER THOMAS C. – Y, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981. Pág. 452.

²⁸ MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un Enfoque Práctico*, Prentice Hall, México, 1997.

- **Codificación:** Con la codificación se busca facilitar el manejo del instrumento para hacer más eficiente el paso de datos al programa de computadora.
- **Transcribir:** Los datos se transcriben al programa estadístico seleccionado, los más comúnmente utilizados son Microsoft Office Excel, Start Graphics, o SPSS.
- **Depuración de los datos:** En la depuración se buscan las inconsistencias que se encuentren en las respuestas dadas y se toman decisiones acerca de cómo será el tratamiento que se le den a éstas.

FIGURA 6: PROCESO DE PREPARACIÓN DE DATOS



Fuente: MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un enfoque práctico. Capítulo 14: Preparación de los datos. 470*

4.1.8 ANÁLISIS DE DATOS

Es importante que el análisis de datos sea compatible con los requisitos definidos en las necesidades de información identificadas. Por lo general, se lleva a cabo utilizando paquetes de software apropiados para el análisis de datos. Cuando los datos son analizados mediante técnicas estadísticas, estas permiten:

- Resumir la información facilitando su posterior interpretación.
- Destacar características y relaciones relevantes, o la ausencia de éstas.
- Determinar hasta que punto son extrapolables a la población los resultados del estudio.

Para elegir el método de análisis, hay tres cuestiones para tener en cuenta: el objetivo que se pretende alcanzar, el número de variables a analizar y el tipo de escala en que se han medido las variables²⁹.

TABLA 2: ELECCIÓN DEL MÉTODO DE ANÁLISIS

MÉTODO	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Según el número de variables	▪ Métodos univariantes	Una sola variable, adecuado para explorar o describir o realizar estimaciones de cuotas de mercado, audiencias, etc.
	▪ Métodos bivariantes	Dos variables, empleados para estudiar relaciones de dependencias causales, relaciones de consumo y segmentación de mercados.
	▪ Métodos multivariantes	Muchas variables a la vez, integran bastante información, interpretación compleja pero útil, estudio de imagen, segmentación, posición de productos.
Según el objetivo de análisis	▪ Métodos Descriptivos	Dan información sobre la muestra que no es extrapolable a la población
	▪ Métodos Inferenciales	Sirven para extrapolar las conclusiones desde la muestra hacia la población.
Métodos descriptivos	▪ Gráficos	Tablas de frecuencias, gráficos, medidas numéricas
Métodos inferenciales	▪ Suposiciones sobre la población	Sirven para estimar parámetros del modelo, caracterizando a la población y comparar modelos alternativos para decidir cual resulta mas adecuado (prueba de hipótesis)
Escala de medida	▪ Cualitativa nominal	categorías no numéricas sin relación de orden
	▪ Cualitativa ordinal	Categorías no numéricas con relación de orden
	▪ Cuantitativa intervalo	Unidad numérica constante comparación por diferencia
	▪ Cuantitativa cociente	Unidades numéricas comparables por cociente.

Fuente: ANÁLISIS DE LOS DATOS

<http://usuarios.lycos.es/sanplaale/invmercados/materials/Tema8AnalisisDatos.ppt>

4.1.8.1 Presentación de resultados

Finalmente cuando los datos han sido analizados teniendo en cuenta cada uno de los métodos de elección de análisis y de las características de la investigación, se

²⁹SUAREZ H. JAIME. Elección del Método de Análisis.

<http://usuarios.lycos.es/sanplaale/invmercados/materials/Tema8AnalisisDatos.ppt#279,3>, Elección del método de análisis. Octubre de 2007.

comunicarán los resultados del estudio, los hallazgos de información de la situación de decisión y la eficiencia con que se llevó a cabo el proyecto.

Se debe contar con el personal involucrado en la investigación, así como el interesado y/o afectado en el estudio para presentar las conclusiones y recomendaciones que serán divulgadas de acuerdo al tipo de investigación a la población que se le desea comunicar.

En la presentación se pueden plantear posibles caminos de solución al problema inicial y aprovechar al máximo los aportes brindados en la socialización.

4.2 APROVISIONAMIENTO

4.2.1 GENERALIDADES DE LA LOGÍSTICA

Las empresas han creado áreas específicas para su funcionamiento y en la actualidad la logística es un aspecto básico que les facilita el crecimiento y las enfoca como compañías del primer mundo. Con un panorama de amplios mercados y un nivel de altas competencias, las empresas están obligadas a hacer más eficientes las actividades relacionadas con la logística.

Anteriormente, la logística era entendida solamente como tener el producto justo, en el sitio justo y en el tiempo oportuno, todo al menor costo; actualmente estas actividades hacen parte de todo un proceso. “El objeto de la logística es el conjunto de actividades que desarrollan las empresas en relación con el aprovisionamiento de materiales y productos, su tratamiento y posterior incorporación a un proceso de fabricación para obtener un producto terminado, el almacenamiento de éste y su distribución a los clientes”³⁰. A este concepto se debe sumar el referente a la integración de toda la cadena, ya que la calidad no es sólo un problema de concepción del producto sino que afecta a toda la cadena de fabricación y distribución. Actualmente las empresas no pueden concebirse como un ente aislado, por el contrario, deben considerarse como un eslabón de una actividad económica que se denomina “cadena de suministro”.

“La cadena de suministro” se compone de agentes que intervienen desde el abastecimiento de materiales e insumos a las fábricas para la elaboración de un determinado producto, hasta que el mismo se sitúa en el punto de venta para ofrecerse al consumidor final”³¹. Está compuesta por diferentes integrantes como: Proveedores, Fabricantes, Almacenistas, Operadores logísticos, Distribuidores, Instaladores y Detallistas, cada uno de los cuales tiene unas funciones y responsabilidades haciendo parte del proceso de producción y distribución.

³⁰ GUTIERREZ FERRÍN ARTURO. *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes*. FC Editorial España. P, 13.

³¹ ANAYA TEJERO JULIO JUAN. *Innovación y mejora de Proceso Logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistema logísticos*. ESIC Editorial. España. Pág. 23

La cadena de suministro es creada de forma natural, dentro del proceso industrial que se requiere y en el que se desenvuelve la empresa. Es generada por cada empresario, de acuerdo con los objetivos comerciales y logísticos que se ha trazado, es decir, estableciendo un modelo de distribución en donde se determinan las diferentes etapas que deben seguir los materiales, desde su aprovisionamiento y transformación, hasta la entrega del producto al siguiente agente en la cadena de suministro (fabricante, mayorista, etc.). En conclusión y de acuerdo con Julio Juan Anaya en su libro *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos*, cada uno de los agentes que intervienen en la cadena de suministro tiene definida su propia cadena logística³². El mismo autor menciona que ésta se conforma por tres ciclos: El ciclo de aprovisionamiento, el ciclo de fabricación y el ciclo de almacenamiento y distribución física³³; para los cuales se necesita un control del flujo de materiales para asegurar el cumplimiento y satisfacción de la demanda de los consumidores con un determinado grado de complacencia y costo.

Es importante tener en cuenta la logística integral, la cual trata de resumir sus objetivos básicos en: Máxima rapidez de flujo de productos, mínimos costos operacionales, y cumplimiento de las exigencias del cliente, es decir buscar un sistema eficiente por medio de la organización de los recursos logísticos que reduzca el costo total sin perder el nivel de servicio.

La tabla 3 muestra los 5 principios básicos de la gestión logística:

4.2.2 APROVISIONAMIENTO

Las empresas son unidades económicas que han sido creadas con el fin de conseguir beneficios a través del ejercicio de la actividad empresarial. En ellas se reconocen una serie de funciones que para su desarrollo, necesitan que exista una buena coordinación entre los distintos departamentos, secciones o áreas de trabajo. Uno de esos departamentos es el de compras, el cual es el encargado principal de adquirir las materias primas y materiales y de gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. Hay que tener en cuenta que compras no podrá cumplir su función de forma aislada y que debe coordinar las tareas a realizar mediante la conexión con otros departamentos de la organización. La gestión de aprovisionamiento comprende todo el conjunto de operaciones que la compañía debe realizar para abastecerse de los materiales que son indispensables para la elaboración de sus productos o para la prestación de un servicio de forma adecuada.

³² *Ibíd. Pág. 25*

³³ ANAYA TEJERO JULIO JUAN. *Innovación y mejora de Proceso Logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistema logísticos*. ESIC Editorial. España. Pág. 29

Aprovisionar comprende la planificación y la gestión de las compras, así como el almacenaje de los productos procurando que este se lleve a cabo en las mejores condiciones y al menor costo posible.

4.2.2.1 Funciones

Jiménez³⁴ señala las principales funciones que se reconocen para el departamento de compras o aprovisionamiento. Los jefes son los directamente encargados de establecer las políticas de aprovisionamiento, para lo cual tienen en cuenta las investigaciones que el área de mercadeo haya realizado en cuanto a precios y disponibilidad de materias primas.

TABLA 3: PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA	
1 Equilibrio de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es el ritmo máximo de output sostenible, que se puede conseguir con los medios tecnológicos y humanos disponibles en una determinada empresa. Esto en otros términos, está definido como la limitación del sistema por el cuello de botella. ▪ Las capacidades deben estar equilibradas y armonizadas de acuerdo con el Plan de Producción o Venta, teniendo siempre en cuenta las necesidades de servicio requeridas.
2 Control proactivo del flujo de materiales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antes de establecer un programa de ejecución se debe comprobar que la empresa cuente con la capacidad suficiente para realizarlo ▪ Se deben utilizar mecanismos apropiados para adaptar las capacidades.
3 Responsabilidad Integral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La responsabilidad de la logística integral conviene delegar a una persona encargada llamada Logistic Manager. ▪ Todas las áreas deben tener en cuenta los resultados globales de la empresa y es un Logistic Manager quien puede realizar esa función integradora.
4 Eliminación de despilfarros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actividades que implican costo y que no añaden valor al producto desde el punto de vista del cliente, se considera un despilfarro que debe eliminarse. ▪ Los principales factores que no agregan valor y que se deben reducir son el factor tiempo y el factor espacio.
5 Planificaron top-down	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para la planificación de la empresa se recomienda ir de lo general a lo particular de forma escalonada en el tiempo. ▪ La planificación estratégica tiene como objetivo la definición de los recursos necesarios para cumplir con el Plan de Actividades de la empresa. ▪ La planificación táctica se centra en asegurar que se dispone de los recursos necesario en el momento solicitado ▪ La planificación operativa se encarga de utilizar eficientemente cada uno de los recursos disponibles en la empresa.

Fuente: ANAYA TEJERO JULIO JUAN. Innovación y mejora de proceso logísticos, capítulo 2: filosofía de la gestión integral de la cadena. p 34

³⁴ JIMENEZ PARRAS PEDRO. Evaluación y homologación de suministradores. Estrategia de Aprovisionamiento. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 30

Por otra parte, es importante que el área de compras reconozca la necesidad de conocer los requerimientos del área de producción, por lo que es indispensable identificar las necesidades de los clientes y poder así programar los respectivos procesos de producción que anulen los retrasos e incumplimientos por causas relacionadas con la ausencia de insumos.

Para que la organización pueda realizar un adecuado proceso de suministro de materiales, debe transmitir a sus proveedores cuáles son las técnicas y disposiciones demandadas por el producto fabricado, a fin de que estos determinen si poseen la capacidad de cumplir con lo que la empresa solicita; a su vez hay que evitar el incremento en los costos en los que se incurren por causa de adquisiciones de material; la idea sería alcanzar economías de escala mediante la reducción de los costos unitarios, no obstante hay que revisar que este incremento de material no conlleve a un aumento en los costos de almacenamiento.

El departamento de compras debe contar con sistemas de información que le permitan conocer en tiempo real las cantidades exactas de materia prima y producto terminado.

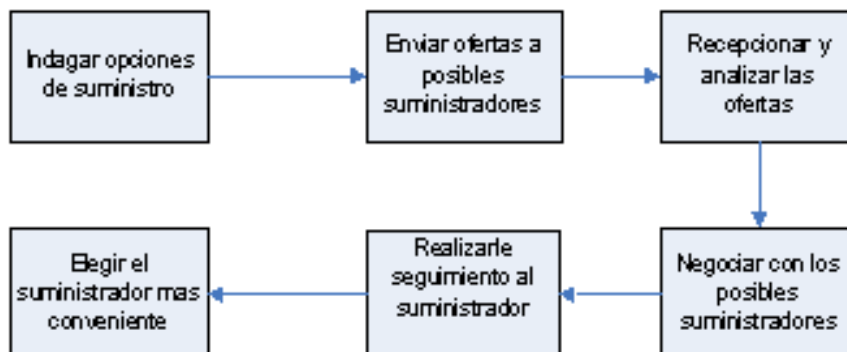
Igualmente los jefes de compra junto con el apoyo de la dirección ejecutiva de la compañía, estipulan y acuerdan quiénes son los posibles proveedores que podrían satisfacer las necesidades de la empresa. Establecen quiénes serán los distribuidores de materia prima y efectúan la negociación tratando temas como precio, cantidad, calidad, disponibilidad, flexibilidad y la entrega a tiempo. Para ello es indispensable que la compañía disponga de toda la información y los datos históricos posibles acerca de sus proveedores con el fin de tomar decisiones sobre un mejor fundamento. Y una vez ejecutada la negociación la empresa se condiciona a realizar un seguimiento a sus proveedores, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de los ítems planteados en ésta.

Ninguna de las funciones del área de compras se podrá cumplir si no se mantiene una relación satisfactoria y de cooperación con las demás áreas de la organización. Por tal razón, la comunicación entre estas debe ser la mejor, evitando que existan transmisiones de datos incorrectos a los proveedores que puedan perjudicar el desarrollo de los procesos productivos y consecuentemente el servicio al cliente.

Deben existir procedimientos escritos en los que se establezcan los pasos que hay que seguir para que la compra sea efectiva.

El esquema presenta dicho proceso:

FIGURA 7: PROCESO GENERAL DE COMPRAS



Fuente: JIMÉNEZ PARRA PEDRO. Evaluación y homologación de suministradores. Capítulo 2.Importancia estrategia de los suministradores. p 21

Diferencias entre el enfoque tradicional y actual del aprovisionamiento

Uno de los principales problemas que han enfrentado las empresas es su capacidad por retener a sus proveedores y por mantener relaciones con estos a largo plazo. Esto se debe a que las compañías no han conseguido mayores participaciones en el mercado, ya que no han podido establecer ventajas competitivas frente a sus rivales. El centro para empresas y profesionales³⁵, enfatiza en que los proveedores de una empresa forman parte de la cadena a través de la cual fluye el negocio; y que de la buena negociación que exista con estos, resulta el acierto con el pedido y el éxito en el cierre de una venta, entre otros factores. Sin embargo la mayoría de las veces las inversiones y los esfuerzos que una empresa hace se centran demasiado en uno de los eslabones de la cadena, como la producción por ejemplo, olvidando o menospreciando la importancia de algún otro eslabón como la relación con los distribuidores de suministros. Esto a largo plazo se puede convertir en la pérdida de la efectividad del proceso general de la compañía y por ende de dinero.

A pesar de la problemática anteriormente expuesta, en la actualidad las empresas buscan establecer procedimientos que permitan la construcción de relaciones a largo plazo con sus proveedores, de tal manera que se logren mejores resultados en la negociación y por tal motivo se alcance un mayor nivel de competitividad empresarial. Es necesario conocer cuáles han sido las formas que se han utilizado para el aprovisionamiento, enmarcadas dentro de un enfoque tradicional en la gestión de los sistemas productivos y del enfoque de aprovisionamientos que en el presente se planea.

³⁵ JIMENEZ PARRAS PEDRO. Evaluación y homologación de suministradores. Estrategia de Aprovisionamiento. Edit. Fundación Confemental.

- **Enfoque Tradicional de la Gestión de Aprovisionamientos**

Para que los sistemas productivos de la organización puedan asegurar su funcionamiento y por consiguiente el cumplimiento con los pedidos realizados por sus clientes, se necesita que se provean de los materiales y suministros que se requieren para la producción, ya sean nacionales o provenientes del exterior. De acuerdo con Prida³⁶, sin estos materiales se impide el inicio de las actividades de transformación de materias primas en el producto terminado que más adelante se pondrá en el mercado. Los empresarios evidencian la gran importancia de los materiales y la representación de estos en el costo del producto final.

Por esta razón desde hace mucho tiempo se ha reconocido la gestión de aprovisionamientos como una de las prácticas necesarias para garantizar la disminución de dichos costos.

Conforme a Jiménez³⁷, hace algunos años la demanda de los productos en su mayoría era estable; no se presentaban fluctuaciones de ningún tipo y los ciclos de vida de estos eran largos. Por esta razón no existía presión sobre los precios de venta y los departamentos realmente importantes, que marcaban la pauta en la compañía, eran los de mercadeo. Hasta este punto las relaciones entre los clientes y los proveedores eran de corto plazo y se pensaba en conseguir el bien propio y no un bien común que satisfaga las necesidades de las partes al mismo tiempo.

En las relaciones de corto plazo, el departamento de aprovisionamiento promovía la competencia entre los suministradores, quizá esto obedecía a su vez a que los proveedores eran poco fiables dada la baja calidad que brindaban en los componentes, las equivocadas cantidades entregadas y el retraso en las fechas de entrega.

En este enfoque, el departamento de compras de la empresa siempre estaba prevenido ante las exigencias realizadas por los proveedores, es decir, se establecían barreras de actuación delimitando los requerimientos que los proveedores querían imponer; a su vez se manifestaba una política de integración vertical para aquellos productos cuya oferta era escasa. Pedro Cuesta Valiño³⁸, señala que en esta integración vertical, los participantes en la organización buscaban conseguir tanto la consecución de un mayor poder de mercado (hacia la demanda), así como un mayor poder de negociación (hacia los proveedores).

³⁶ PRIDA ROMERO BERNARDO. *Logística de Aprovisionamientos. El Cambio en las relaciones proveedor – cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*. Edit. Mac Graw Hill. 1995. Pág. 1.

³⁷ JIMÉNEZ PARRAS PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprovisionamiento*. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 30

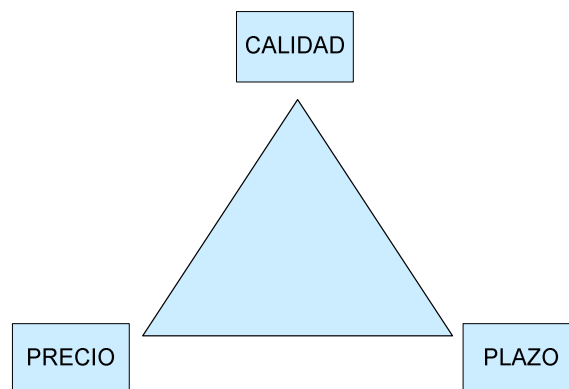
³⁸ VALIÑO, PEDRO. *Estrategia de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial*. <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2f.htm>.

Otro de los inconvenientes que se evidenciaba en el enfoque tradicional de aprovisionamiento, era la imposibilidad del departamento de compras de participar en las decisiones estratégicas de la empresa. Su actuación estaba limitada al desarrollo de las actividades operativas, estrictamente necesarias para la compra de los artículos que se requerían para la elaboración de los productos que la empresa ofrecía.

Los jefes o directores de compras identificaban (y aún en la actualidad lo hacen), el triángulo de calidad – plazo - precio, como la figura representativa de las prioridades en la negociación con los proveedores (triángulo observado en la figura8).

El problema fundamental de estas relaciones basadas en calidad, precio y plazo, es que la empresa en repetidas ocasiones aceptará cantidades de material mayores a las requeridas y que quizá no cumplan con las exigencias mínimas de calidad, lo que sería contraproducente para el producto y para las ventas del período. Eso sin duda, afectaría el servicio al cliente puesto que no se podrá cumplir con algo que se había prometido e incrementaría los inventarios y los costos de almacenaje.

FIGURA 8. TRIANGULO CALIDAD-PLAZO-PRECIO



Fuente: PRIDA ROMERO BERNARDO. *Logística de aprovisionamientos. El Cambio en las relaciones proveedor – cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI.* Pág.XX

A continuación se especifican detalladamente la calidad, el plazo y el precio en el enfoque tradicional de aprovisionamiento.

- **La calidad en el enfoque tradicional**

Aunque actualmente la calidad se considera como uno de los aspectos principales y de requisitos en la compra de un artículo cualquiera que este sea; Prida³⁹, hace

³⁹ PRIDA ROMERO BERNARDO. *Logística de Aprovisionamientos. El Cambio en las relaciones proveedor – cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI.* Edit. Mac Graw Hill. 1995. Pág. 11.

referencia a que en el enfoque tradicional la calidad era considerada más una restricción que una variable de decisión. Ésta debe identificarse desde las materias primas que se obtienen al proveedor hasta el producto final conseguido por la empresa. Por tal motivo es necesario que se lleve un estricto control de calidad, desde el proceso de transformación hasta la misma entrega del producto a los clientes. Mariana Cuesta⁴⁰, supone que el cliente o la empresa deben especificar a través del departamento de compras, los requerimientos necesarios de las características del material, ya que en cuanto mas precisión exista mejores serán los resultados logrados.

En resumen, el papel de aprovisionamiento es el de expresar las especificaciones y los diseños a los proveedores para que estos capten correctamente cuáles son las características que deben cumplir los materiales de los que se proveerá la empresa. La idea es que se reduzca trabajo para el departamento de control de calidad, quien ha de suponer que los materiales recibidos cumplen con todos los requisitos exigidos para así poder llevar a cabo el procesamiento de los mismos. Cuando se habla de especificaciones se esta haciendo referencia a las características técnicas y a los márgenes de tolerancia permitidos en cuanto a fallas en el material, que podrán ser medidos por los diferentes elementos con los que cuenta el área de control de calidad. El papel de la calidad en el aprovisionamiento muchas veces queda reducido a un intercambio en el precio; es decir, la calidad no siempre será el elemento principal en la negociación y podrá ser cambiada si se evidencian mejoras en el precio de compra.

- ***El precio en el enfoque tradicional***

El precio se considera como el ítem que mayor importancia recibe en el convenio que se establece entre las partes; sin duda alguna, ésta es la principal razón de los incrementos en los costos del producto final que la empresa ofrece a sus clientes. Por ello el afán del departamento por pactar con los proveedores los precios de adquisición más bajos, a fin de que se puedan obtener mayores márgenes de beneficios.

- ***El plazo en el enfoque tradicional***

De acuerdo con Prida⁴¹, el plazo está delimitado por la forma en que el departamento de compras interactúa con las demás áreas de la empresa y con los proveedores. Existe un procedimiento establecido a través del cual se determina cual será el plazo que se pactará por las partes. La figura número 9 muestra dicho procedimiento. Por su parte, los proveedores anteriormente aceptaban cualquier

⁴⁰ CUESTA G, Mariana. *La Importancia de la Calidad y Especificaciones en las Compras de una Empresa*. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lamporcompras.htm>. 2007.

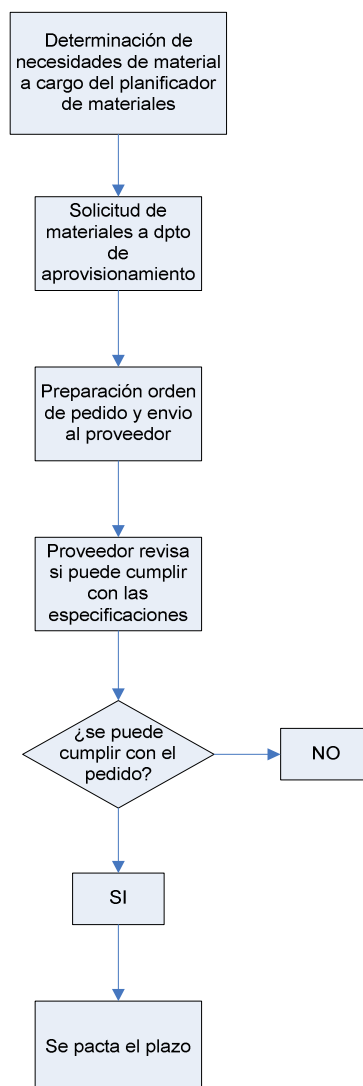
⁴¹ PRIDA ROMERO BERNARDO. *Logística de Aprovisionamientos. El Cambio en las relaciones proveedor – cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*. Edit. Mac Graw Hill. 1995. Pág. 13.

pedido que se les realizara, aún sabiendo que en la mayoría de las veces no iban a poder cumplir con los plazos pactados.

Así pues, otras características importantes en el enfoque tradicional, además del precio, la calidad y el plazo, son la rapidez de respuesta y la variedad de productos. Estas no son tomadas en cuenta en algunas ocasiones, sin embargo podrían otorgar nuevas ventajas competitivas para la empresa que le den nuevas posiciones en el mercado.

Cuando las empresas manejan un enfoque tradicional, la particularidad que sigue su proceso principalmente toma las siguientes características:

FIGURA 9: PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DEL PLAZO DE ENTREGA



Fuente: JIMÉNEZ PARRA PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprov. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 33*

- a. El departamento de compras debe mantener una amplia posibilidad de proveedores, establecer presión competitiva sobre estos, garantizar que los proveedores sean fiables y que los precios que se consigan sean bajos.
- b. Hay que tratar de aprovechar las economías de escala, a fin de que se obtengan altas cantidades de material a bajos precios.
- c. La información entre las partes debe ser mínima, se debe evitar que la contraparte tome ventaja, solamente se especifica lo requerido. Razón principal de la desconfianza a que el proveedor se convierta en competidor de la empresa.

- ***Nuevo Enfoque Estratégico en la Gestión de Aprovisionamientos***

Tal como se ha mencionado anteriormente, el enfoque tradicional esta basado en relaciones a corto plazo, las cuales no garantizan que se pueda cumplir con los actuales requerimientos del mercado. La crisis del enfoque tradicional se evidencia fácilmente con la globalización, la cual produce una mayor competencia entre las empresas. Asimismo, Jiménez⁴² observa un nuevo entorno en el cual se exige alta flexibilidad para la organización en todos sus departamentos y áreas de control, flexibilidad tanto interna como externa, que implica el ajuste y la acomodación a los cambios que se producen con este nuevo ambiente.

Las principales características del nuevo enfoque, en la gestión de aprovisionamientos, se observa en los actuales requerimientos planteados por los clientes ya que ahora son más exigentes y consideran el servicio como un atributo directo del producto. Además del triángulo calidad – plazo – precio, se destacan particularidades como la rapidez de respuesta y la variedad de productos entre otros; en cuanto a éstos cabe destacar que tienen un ciclo de vida inferior, lo que ocasiona a la vez mayor incertidumbre en la demanda pues no se conoce con certeza cuándo y en qué cantidades se necesitarán los artículos.

La comunicación entre cliente y proveedor ahora es mas estrecha, existe una mayor fidelidad por parte de los mismos y se olvidan los problemas de competencia. Ya no se percibe la posibilidad de que el proveedor pueda imitar los productos que el cliente elabora o viceversa. Además existe presión por parte de la empresa hacia los proveedores para que estos últimos adopten procedimientos de control de calidad y utilicen manuales de calidad, lo cual contribuya al incremento de la fiabilidad entre las partes negociantes.

Otras de las distinciones del enfoque actual, es la prioridad que se le da a los costos. Se necesita que estos sean cada vez más bajos de manera que se pueda

⁴² JIMÉNEZ PARRAS PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprovisionamiento. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 36*

competir teniendo en cuenta que aprovisionar representa un alto porcentaje de incremento en los costos. Se hace hincapié en que se mejore la forma de almacenamiento para que los costos disminuyan. Para ello, se propone la creación de departamentos de análisis de valor, a través de los cuales se puedan estudiar y analizar los procesos de producción de los proveedores para poder así realizar estimativos de los costos de producción de los mismos. La reducción de costos, no significa que se restrinja el servicio al cliente, por el contrario este nuevo enfoque plantea la necesidad de que este sea cada vez más fuerte y que contribuya a que se obtengan beneficios para las partes integradas. A continuación se nombran algunos de estos beneficios:

- Plazos de entregas más cortos y fiables.
- Menos inventarios y problemas de calidad.
- Mayor valor agregado para el producto.
- Menos cambios de última hora en planificaciones.
- Adecuación del producto a las necesidades de los clientes.

Un último aspecto que se evidencia en el nuevo enfoque de aprovisionamiento es el desarrollo de estrategias encaminadas a la aplicación de tecnologías de información que permitan prever las condiciones impuestas por los negociantes. Esto a su vez contribuye a que exista mayor transparencia en las negociaciones y a que se disminuya el número de proveedores con los cuales se comercializa.

4.2.3 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Julio Amaya⁴³ dice de la logística, que ésta siempre ha estado íntimamente ligada a la aplicación de Sistemas Integrales de Información, los cuales se encuentran orientados a facilitar la toma de decisiones tácticas y operacionales de la organización. Mediante la aplicación de sistemas de información, se permite facilitar el nivel de complejidad de la gestión operativa de la empresa. Automatizar los procesos de la organización, permite que se elimine un gran porcentaje de carga administrativa del departamento de compras y que contribuya además a que la información sea manejada de forma rápida y sencilla. Para el departamento de compras específicamente, “las tecnologías de información” ayuda en actividades como⁴⁴:

⁴³ AMAYA ANAYA JULIO JUAN. *Innovación y mejora de procesos logísticos. Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Edit. Madrid. 2005 Pág. 51

⁴⁴ JIMÉNEZ PARRAS PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprovisionamiento*. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 47

- El lanzamiento de necesidades de material y petición de ofertas y orden de pedido.
- Registro y seguimiento de ofertas y de órdenes de pedido.
- Recepción y cierre de órdenes de pedido.
- Control de inventarios.
- Evaluación del proveedor y de los compradores

Algunos de los principales sistemas que se reconocen en la actualidad son:

4.2.3.1 Sistema de demanda dependiente (MRP)

El MRP representa el sistema de planificación de materiales y gestión de stocks que permite responder a las preguntas de, cuánto, y cuándo aprovisionarse de materiales. Con él se pueden controlar actividades como la previsión de las necesidades del departamento de producción, enviar las necesidades que la empresa requiere para el corto y largo plazo, chequear en tiempo real los niveles de inventarios existentes, mejorar el seguimiento de las órdenes lanzadas, planificar la carga de trabajo de los compradores y evaluar los proveedores, entre otros.

Con la implementación de los sistemas MRP, se pueden conseguir un sinnúmero de ventajas para la compañía, se pueden reducir inventarios así como la incertidumbre de la demanda, se disminuyen los costos de funcionamiento y se introduce el concepto de lote de compra y de envío, entre otras.

4.2.3.2 Justo a tiempo

La metodología de producción justo a tiempo, tiene como objetivo el procesamiento continuo, sin interrupciones de la producción y para la consecución de este objetivo se debe minimizar el tiempo total que dura el producto en la empresa, desde su fabricación hasta su facturación.

Implementar el JIT contribuye a que se reduzcan los costos y se incremente la calidad y la productividad. “Esto se consigue a través de la ejecución de diferentes acciones, algunas de estas ellas son”⁴⁵:

- Involucrar al proveedor en las fases de diseño del producto.

⁴⁵ JIMÉNEZ PARRAS PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprovisionamiento. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 53*

- Reducir el número de proveedores e incrementar el soporte técnico a los clientes por parte de los mismos proveedores.
- Disminuir los costos del proveedor, los cuales se consiguen a través de la relación a largo plazo con éste.
- Persuadir al proveedor para ubicar las fábricas cerca del comprador y así reducir tiempos de entrega.
- Reducir los requerimientos de inspección

4.2.3.3 Comercio electrónico

Las empresas no pueden ignorar en el presente lo que representa el comercio electrónico para optimizar sus procesos y garantizar una competitividad efectiva de acuerdo a los nuevos enfoques que se plantean en el mercado.

“El comercio electrónico o e-Commerce consiste en distribuir, comprar, vender realizar actividades de mercadotecnia, proporcionar información de productos o servicios a través de redes informáticas”⁴⁶. Internet, se ha convertido en uno de los mas importantes medios de comunicación y de información, que permite relacionarse con cliente, socios y empleados facilitando la comunicación y velocidad en los requerimientos de las empresas. Esta tecnología es el medio de mayor crecimiento en los últimos años y el que sin duda tiene mayor futuro y éxito para las compañías. Jhon Barraza Estrada⁴⁷, en su artículo “E-commerce como un nuevo modelo de comercio”, plantea que todo esto conlleva a especular que muchas de las empresas tienen su futuro puesto en aprovechar el potencial que ofrece Internet, debido a la creciente demanda que existe de llevar los negocios hacia la infraestructura del e-commerce.

El e-commerce ha contribuido a crear una economía rápida y confiable, aunque existen muchas organizaciones escépticas sobre la contribución del comercio electrónico a la economía y a la productividad global.

Las empresas que se han incorporado en los negocios virtuales, en cada sector de la economía, están usando el Internet como objeto de reducir el costo de compra, mejorar las relaciones con los proveedores, disminuir el inventario, alcance de los nuevos y ya existentes clientes de una forma más eficaz y rápida.

Esto se logra cuando los consumidores por Internet plantean sus inquietudes y necesidades específicas del producto, las empresas pueden planificar y

⁴⁶ Comercio Electrónico. http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico. Octubre de 2007.

⁴⁷ BARRAZA ESTRADA JOHN. . " E-commerce como un nuevo modelo de comercio ". <http://www.monografias.com/trabajos11/monfina/monfina.shtml>.

responder de forma rápida frente a sus requerimientos así como contactar a los proveedores, creando directorios y catálogos con varias funcionalidades en el comercio electrónico, como listas de clientes (base de datos) .

El comercio electrónico se suele categorizar en comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C), de consumidor a consumidor (C2C), entre empresa y gobierno (B2G) o entre empresa y empresa (B2B).

El e-Commerce o lo que es lo mismo: "hacer negocios electrónicamente" permite a las empresas obtener una posición estratégica dentro del mercado. También representa un rol muy importante dentro de los procesos internos de las empresas, puesto que resulta útil para automatizar los procesos entre departamentos o divisiones de una organización.

“El comercio electrónico brinda nuevas posibilidades en cuanto a facilitar y hacer más sencilla la labor de los negocios con los clientes, efectuar una reducción considerable del inventario, acelerar las operaciones de negocio y proporcionar nuevas formas de encontrar y servir a los clientes”⁴⁸. Al mismo tiempo ayuda a diseñar estrategias de relaciones y proveedores a nivel internacional especialmente.

Ventajas

El comercio electrónico comparado con el comercio tradicional, ofrece a las empresas grandes ventajas en el propio comercio y los productos adquiridos:

- Adquirir un canal de comunicación y publicidad de alcance masivo.
- Conseguir una forma de acceso eficiente, evitando utilizar intermediarios actuales.
- Establecer empresas virtuales.
- Vender sus productos y prestar servicios, como asesoramiento, asistencias postventas, etc.
- Sustituir las actuales mercancías por su equivalente digital.
- Una mayor tecnificación de la empresa.
- Nuevas y más estrechas relaciones entre cliente y proveedor.

⁴⁸ BARRAZA ESTRADA JOHN. . " E-commerce como un nuevo modelo de comercio ". <http://www.monografias.com/trabajos11/monfina/monfina.shtml>.

Motivaciones

Además de las ventajas logradas con en el e-Commerce, las empresas se pueden ver incitadas a iniciar en el comercio electrónico por otras causas:

- La oportunidad de tener ventaja competitiva frente a sus competidores, que se logra cuando una empresa es pionera en alguna actividad o campo comercial.
- La presión competitiva, que se produce cuando una gran parte de sus competidores realizan comercio electrónico.
- La presión de la demanda, cuando una gran parte de sus potenciales compradores adquieren su mercancía a través de Internet.

Repercusiones sobre los mercados:

- *Globalización:* Los empresarios que participan del comercio electrónico, tendrán presencia en un mercado global, el cual no estará limitado por distancias ni por áreas de actividad.
- *Formación de precios:* El mercado por Internet le permite a los consumidores conocer con más profundidad el mercado indagando precios, lo que determina una competencia mas justa.
- *Reducción de costos:* El ciclo de compra se reduce eliminando sustitutos o intermediarios.

Repercusiones en la organización del comercio

- *Nueva cadena de valor:* La cadena tradicional toma nueva forma ya que los intermediarios se reducen y en muchos casos aparece la venta directa.
- *Nuevos flujos de dinero:* El nuevo comercio brinda diferentes medios de pago destacándose el dinero electrónico y los medio sugeridos por la banca electrónica.
- *Cambios en los inventarios:* El comercio electrónico cambia el concepto de inventario tradicional; ya no es tan necesario la presencia física de los productos en la empresa, porque pueden ser almacenados cerca de sus lugares de producción o consumo minimizando los costos.

A pesar de las enormes posibilidades ofrecidas por el comercio electrónico, existen barreras y dificultades para encontrar los resultados esperados. Una de estas barreras es la inseguridad, ya sea por la falta de garantías o por la falta de instrumentos de protección frente a fraude y posibles situaciones de amenaza. Y

es que el comercio electrónico exige a la empresa un compromiso fuerte con la tecnología y las inversiones requeridas.

En síntesis, el Comercio Electrónico puede mejorar visiblemente la manera de hacer negocios y abre el camino para entablar relaciones comerciales más provechosas y eficientes.

4.2.4 GESTIÓN DE COMPRAS

“La misión de la gestión de compras está constituida por la función de aprovisionamiento y consiste en adquirir los insumos, productos y servicios que permitan el funcionamiento continuo de la empresa”⁴⁹. El área de compras debe tener una relación de comunicación directa y continua con otras áreas de la empresa. Las relaciones que se establecen se basan en las solicitudes de adquisición que hacen al departamento de compras y la respuesta dada por ésta sobre la existencia de lo solicitado o de los sustitutos disponibles.

Para que el encargado de compras pueda tener éxito en su gestión debe responder a preguntas como: ¿Qué comprar?, ¿Dónde comprar? (para esta pregunta es necesario llevar un registro de proveedores), ¿Cuánto comprar? Y ¿Cómo comprar?. Cada empresa establece su política y define sus objetivos de funcionamiento. Con base en ellos se diseña la estructura que compras debe seguir para que cumpla con las exigencias planteadas.

4.2.4.1 Objetivos del área de compras

- Previsión de necesidades: El proceso se fundamenta en el plan de ventas y en el de producción. El área de Compras debe informar inmediatamente al de ventas acerca de los aumentos de los precios y cambios en el mercado, así esta medida permitirá evaluar la incidencia de los aumentos de precios de compra sobre los de venta.
- Precios de compra: Casi siempre el objetivo primordial es intentar obtener el mejor precio de los adecuados valores de calidad y plazo de entrega.
- Plazo de entrega: La fiabilidad en el cumplimiento de los plazos evita sobre costos por fallos de suministros o por exceso de anticipación en las necesidades
- Cumplimiento de las especificaciones: Los rechazos por la falta de calidad y la adquisición de productos mal elaborados, representan sobrecostos para el comprador. La calidad es un objetivo importante.

⁴⁹ MARTINEZ MOYA EMILIO. *Gestión de Compras. Zona Logística 22.*
<http://www.zonalogistica.com/articulos/qzona.html>

- Rotación de las existencias: Minimizar inventario.
- Evitar el riesgo de obsolescencia: La atención a las innovaciones en el mercado permiten actuar sobre los productos almacenados y actuar sobre las existencias de productos que corren el riesgo de quedar obsoletos.
- Fuentes alternativas de suministro.
- Contratos de compra: Cuando se pacta un amplio periodo de tiempo suele mejorar el precio de compra porque permite al proveedor una mejor planificación.
- Relaciones favorables con el proveedor.
- Plantillas de compra: La organización del equipo de personas, especialización del comprador en determinados mercados y la disposición de la aplicación informática idónea generan productividad.
- Formación personal.
- Registro de la información.
- Integración con las demás áreas de la empresa.

La figura 10 explica cada una de las responsabilidades del área de compras en una empresa.

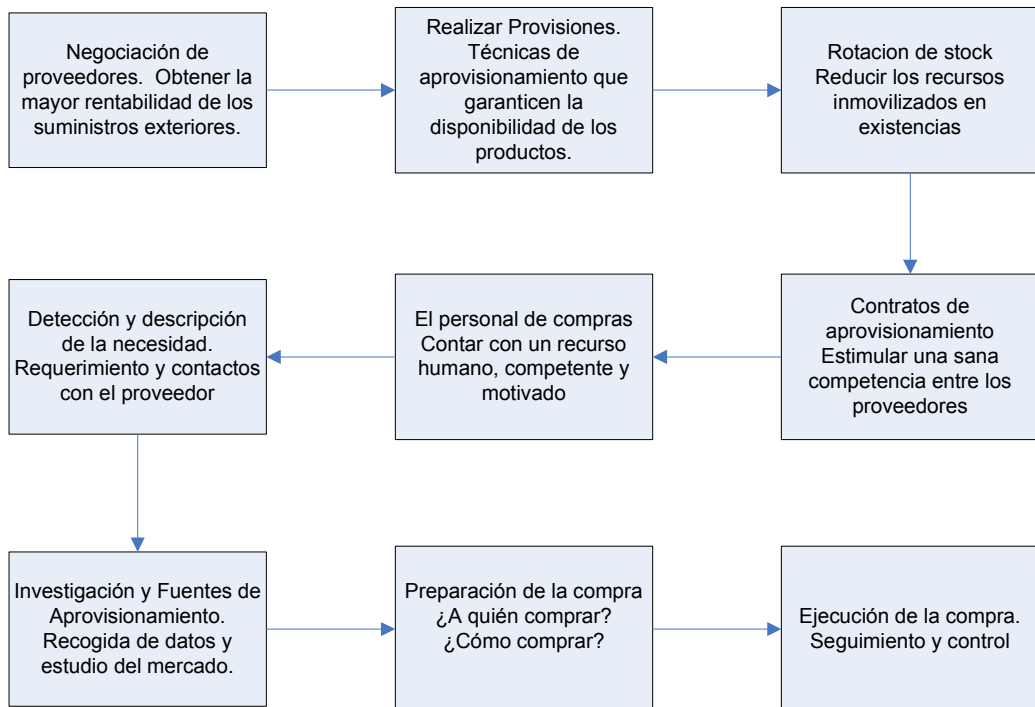
4.2.4.2 Beneficios de la gestión de compras

Existen distintas razones por las cuales las empresas deben implementar una gestión adecuada de compras. Las compras suman un porcentaje considerable en los costos totales de la empresa: es más beneficiosa la reducción del costo de compra que el aumento de la cifra de ventas, ya que para alcanzar el primero bastará mejorar la gestión de compras, mientras que lo segundo está condicionado por las posibilidades de penetración en el mercado.

La disminución de costos se puede conseguir mediante:

- Negociación sobre mayores cantidades, lo cual puede lograrse con una adecuada estandarización o procurando agrupar las necesidades.
- Evitando lujos técnicos, como inversiones exageradas en maquinaria innecesaria.

FIGURA 10: RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE COMPRAS



Fuente: FERRIN GUTIÉRREZ ARTURO. *Gestión de stocks: capítulo 3 Gestión de compras* Pág. 35

- Aumentar la “potencia de compra”: concebida como la importancia de las compras para el proveedor. Negociando necesidades por un amplio periodo de tiempo y evitando la difusión de proveedores.
- Mejorando las herramientas del comprador: Estudios de mercado, conocimientos de los procesos de fabricación de los productos, análisis de los precios ofertados y el difícil arte de la negociación.

Los inventarios absorben una gran cantidad de capital de trabajo: Disminuir los costos internos derivados de la compra, también llamados costos operacionales, mediante un adecuado proceso de datos y un seguimiento del comportamiento de los proveedores en el cumplimiento de sus compromisos, tanto en calidad como en plazos de entrega.

Plantillas de compra: Organización del equipo de personas, especialización del comprador en determinados mercados y la disposición de la aplicación informática idónea que generan productividad.

La flexibilidad para satisfacer la demanda del mercado muchas veces depende de la flexibilidad en compras: Mejoramiento en la competitividad de la empresa.

4.2.5 ALMACENAMIENTO

En las empresas es necesario elaborar una adecuada clasificación de los productos, atendiendo a sus características físicas y posibilidades de almacenamiento y distribución con el objetivo de establecer los recursos necesarios para lograr una mayor eficiencia a lo largo de la cadena productiva. “La razón principal por la que se lleva un almacenamiento es la dificultad de encontrar la cadena de suministro lo suficientemente alineada como para no necesitar almacenar productos en alguna de sus etapas”⁵⁰.

En el almacenamiento surge la necesidad de establecer módulos para destinar un lugar a la mercancía y poder realizar fácilmente un control de éstas. Bajo el concepto de almacenamiento se plantea el aprovechamiento del suelo, es decir que los equipos que se emplean estén distribuidos de tal forma que reduzca el espacio y faciliten el manejo de los productos almacenados. Al mismo tiempo se emplean códigos para identificar y localizar el material en la bodega, representando cada artículo con números y letras que contiene información de su descripción y ubicación.

El almacenamiento de materiales depende del volumen y del espacio que requieren para su ubicación. “Estos pueden exigir simples estanterías o grandes inversiones y complejas tecnologías”⁵¹. Para elegir un sistema de almacenamiento coherente a las características del producto es necesario estudiar el espacio disponible para ellos, tipos de materiales que serán almacenados, número de artículos, velocidad de atención y tipo de embalaje.

Para obtener el volumen físico que ocupa un producto se obtiene multiplicando las unidades de inventario por el volumen unitario. Se recomienda utilizar para el almacenamiento una convención de acuerdo al pasillo, posición y altura para proporcionar la ubicación y obtención de los artículos.

$$\text{Coeficiente Ocupación} = \frac{\text{Superficie Total Almacén}}{\text{Número Pallets}}$$

Son varias las razones por las que existe un almacenamiento, entre las que se pueden nombrar:

⁵⁰FERRIN GUTIERREZ ARTURO. *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes. zonalogística40.* <http://www.zonalogistica.com/articulos/qzona.html>

⁵¹TUTORIAL DE ALMACENES. *Gestión de Stocks y Control de Almacén.* <http://www.mundotutoriales.com>

- La necesidad de almacenar surge de la posibilidad de equilibrar la producción y la demanda, ya que la demanda de productos suele presentar una curva irregular o en ciertos casos estacional, mientras la producción puede efectuarse atendiendo los ritmos de las grandes cadenas.
- Otra finalidad del almacenaje consiste en acercar lo mas posible los productos al lugar donde se realiza el consumo, teniéndolos dispuestos, para que en el momento en que tenga lugar la solicitud, ésta se pueda satisfacer rápidamente.
- El objetivo básico del almacenamiento es el resguardo, la protección y conservación de los productos en condiciones apropiadas para el suministro en el proceso de fabricación y venta, evitando el deterioro del material y permitiendo la realización de inventarios de control: recepción, almacenamiento, comprobación periódica y expedición.
- La organización del almacén exige tener en cuenta el tipo de producto almacenado, sus características físicas (peso, volumen), el tiempo de permanencia (rotación), la frecuencia y tiempo de preparación de pedido y el volumen de los pedidos.
- Los aspectos físicos de la mercancía (peso, volumen, resistencia al apilamiento, formatos de embalaje, etc.), deben ser analizados y estudiados detalladamente con el fin de establecer las condiciones ideales para su almacenamiento y manipulación.
- Otro objetivo de la función almacenamiento y manejo es conseguir que el volumen de inventario sea lo mas bajo posible pero garantizando el nivel de servicio.
- La conversión de las existencias en liquidez se consigue mediante el proceso, venta y el cobro de las mismas a los clientes.
- Mantienen en constante información al departamento de compras sobre las existencias de materias primas, así como al departamento de ventas, sobre la disponibilidad de producto terminado.

La función de recepción representa un compromiso muy importante para el almacenamiento porque es vital para el correcto desarrollo de las existencias de los productos, ya que tiene como objeto verificar y comprobar las órdenes de pedido. La función de recepción es quien se encarga de controlar que la cantidad recibida corresponde a la solicitada y si se cumplen las especificaciones de los artículos.

Las tareas elementales consisten en medir, pesar, identificar fecha de recepción, cantidad recibida y anotar las observaciones que considere pertinentes para enviar el producto a su almacenamiento o utilización de acuerdo a lo que se requiera en la empresa.

Cualquier material almacenado crea unos costos, los cuales dependen de dos variables: la cantidad en existencias y el tiempo de permanencia en existencias. Entre mayor sea la cantidad almacenada y el tiempo de permanencia se hacen mas altos los costos de existencias.

4.2.6 NUEVAS OPERACIONES EN EL ÁREA

4.2.6.1 Programas de respuesta

Los crecimientos acelerados en los últimos años, requieren de la cooperación y el conocimiento de información del mercado en el cual se desarrollan las empresas para que sus proveedores puedan planificar y tomar la decisión más eficiente.

Hoy en día existen los programas de respuesta rápida (PRRs) donde los sistemas logísticos buscan encontrar iniciativas que les permita estar al tanto de la demanda del cliente.

Existen varios modelos de respuesta rápida que son utilizados en el ámbito de los fabricantes y vendedores minoristas o también en el ámbito fabricante- proveedor.

En la tabla 4 se muestran las modalidades existentes del programa de respuestas:

TABLA 4: MODALIDADES DE PROGRAMA DE RESPUESTA

Principales PRRs	Descripción
Quick Response (QR) (Ver figura 13)	Existe la conexión entre el punto de ventas y el proveedor para que este sincronice las operaciones de producción y los stocks con las ventas del cliente. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Surgió en el sector textil y confecciones en USA ▪ Reduce el tiempo de respuesta del flujo de productos y el nivel de stock.
Continuous Replenishment (CR)	La respuesta rápida consiste en preparar las cargas en intervalos entre niveles máximos y mínimos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los pioneros fueron Procter & Gamble y Wall Mart
Efficient Consumer Response (ECR) (Ver figura 14)	Los fabricantes y supermercados se comprometen a compartir información en tiempo real, gerenciamiento de categorías, reposición continua, sistemas basados en actividades y empadronamiento. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Origen en el sector de alimentos estadounidense

Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)	Los fabricantes y vendedores minoristas comparten sistemas y procesos de previsión de ventas. <ul style="list-style-type: none"> Se desarrolló inicialmente por el fabricante de alimentos Nabisco.
Principales PRRs	Descripción
Vendor Managed Inventory (VMI)	Es la técnica utilizada para que el proveedor realice el abastecimiento al cliente en base a la información de stocks y consumo del mercado, El VMI permite evaluar conjuntamente la demanda y la oferta a través del reabastecimiento. Para el funcionamiento eficiente del VMI se debe: <ul style="list-style-type: none"> Generar un adecuado Acuerdo Logístico Compartir datos básicos Pronóstico de ventas Como Proveedor, sentirse “dueño” del proceso de Reabastecimiento Manejar los Incidentes como oportunidades para mostrar solvencia operativa Brindar estricto cumplimiento de la Orden Propuesta
Just in time II (JIT II)	Consiste en extender la producción JIT hacia fuera de la empresa. Si dispone de un funcionario conocido con el nombre de in-plant quien trabaja junto a su cliente y es quien toma las decisiones de producción, y adquisición de insumos

Fuente: WANKE. Peter. Una revisión de los programas de respuesta rápida: ECR, CRP, VMI, CPFR, JIT II. Revista Tecnológica. Año X – No. 103. Junio de 2004.

FIGURA 11: PROGRAMA QR

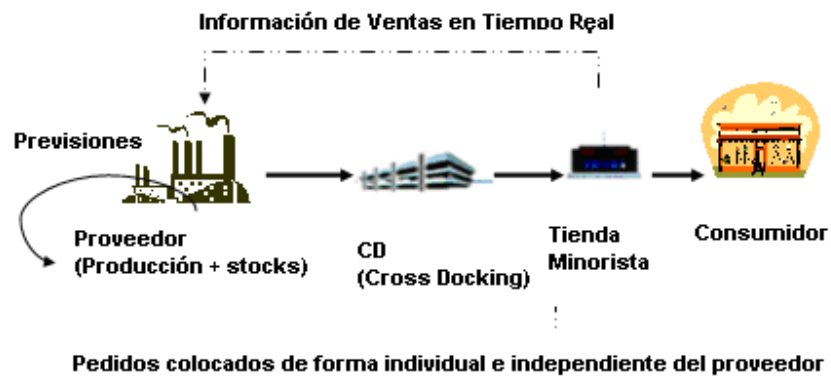
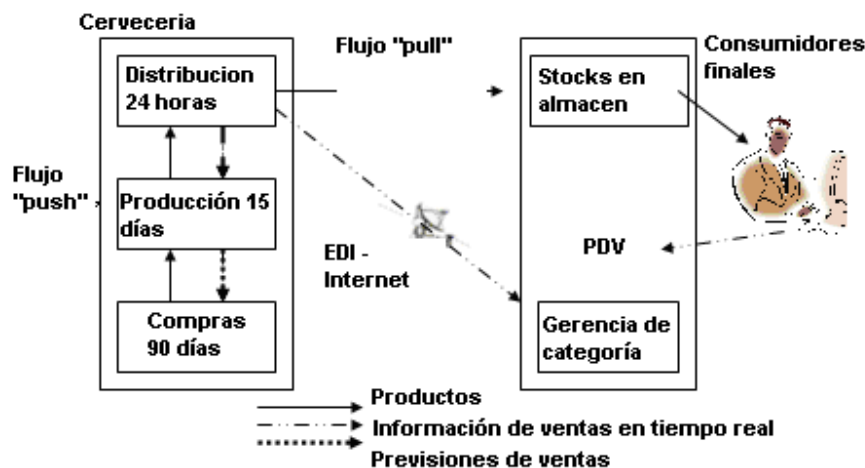


FIGURA 12: PROGRAMA ECR



Para que los procesos productivos aseguren su funcionamiento necesitan obtener no solo una información del comportamiento de la demanda para su operación, sino de los insumos necesarios para la elaboración de los productos. De acuerdo con Tony Crestpo⁵², las compras representan un área vital para todas las empresas no solo porque determinan la adecuada gestión de aprovisionamiento, sino porque es más fácil lograr un beneficio en la reducción de costos por compras que un incremento económico en las ventas.

Hoy en día se espera que los proveedores aseguren la calidad total de sus productos y fiabilidad en las entregas y ya son varias las empresas en el mundo que han adoptado nuevas formas de aprovisionamiento.

4.2.6.2 Aprovisionamiento en las empresas

Cada empresa de acuerdo al entorno donde desarrolla sus actividades, ha creado sus propias operaciones en cuanto al área de aprovisionamiento se refiere, esto justificado en la variedad de insumos que requiere cada tipo de empresa, a su capacidad de respuesta y a la solvencia económica que tiene para manejar el flujo de la cadena de suministro. A continuación se presentan algunos casos relacionados con la gestión de stocks y compras en algunos sectores de la industria, tal como es el caso de las organizaciones de salud, la industria del automóvil y la tecnología en comunicación móvil.

⁵² FRANCO TONY CRESTPO. *La gestión de aprovisionamiento en los procesos de fabricación de las empresas industriales. Universidad de Vigo.*

- **Organizaciones de salud.**

Peter Wanke⁵³ investigador del CEL, muestra la revolución que están viviendo las empresas de salud, quienes atraviesan por una amplia transformación en la gestión de stocks. En la actualidad y de acuerdo con el informe presentado por el autor, los costos implícitos en esta gestión son altamente representativos en el total de los costos operativos de las organizaciones y tratar de economizarlos es una tarea ardua para los administradores de las compañías. Sin embargo se plantea la necesidad de reducir dichos costos a través de una mayor eficiencia operativa y sin desmejorar la calidad en el servicio prestado.

Wanke muestra la forma de llevar a cabo esta reducción de costos y para ello introduce las pautas importantes para tener en cuenta; entre ellas se consideran:

- a. Identificación y control de los costos de stock: Con esta identificación se pretende realizar un análisis de los diferentes elementos que se consideran forman parte del costo relacionado con la gestión del stock.
- b. Conocer el estado de gestión de stock: Es decir las técnicas que son implementadas por la organización para el proceso de compra; se hace énfasis a la oportunidad de efectuar benchmarks, en resumen efectuar comparaciones con el mismo sector y otros diferentes.
- c. Desarrollar nuevas relaciones con los proveedores: La idea es cambiar en el criterio de adopción de proveedores enfocado a la selección por factores como precios o descuentos por cantidad y atribuyéndole mayor importancia a la marca del proveedor, a la confiabilidad del producto y a los contratos a largo plazo, entre otros.
- d. La implementación de programas JIT: Tratar en lo posible por manejar reducidos stocks de seguridad, esto derivado de una mayor frecuencia de entregas y tratando a su vez de eliminar los almacenes centrales.
- e. Programación de las compras: Establecer las políticas de stocks para condiciones normales de operación y para situaciones de emergencia.

- **Industria del automóvil**

Nuevas industrias tales como la del automóvil, proponen en la actualidad la necesidad de aplicar filosofías productivas que contribuyan a mejorar las relaciones con los proveedores; para el caso la filosofía se conoce como el aprovisionamiento ajustado o JIT.

⁵³ WANKE PETER. *Tendencia de la gestión de stocks en las organizaciones de salud. Centro de Estudios en Logística, Coppead.*

“El aprovisionamiento ajustado propone eliminar todo despilfarro, conseguir la participación de los agentes involucrados en el proceso y mejorar continuamente”⁵⁴. Lo que buscan las industrias con la aplicación de este tipo de aprovisionamiento es obtener un máximo en el rendimiento de las actividades que se aplican en el proceso productivo de estas, a través de la reducción de los tiempos de preparación de máquinas, trabajando en lotes pequeños, simplificando el diseño de los productos, trabajando en equipo y entrenando a los empleados, entre otros.

Pueden citarse como ejemplo, las compañías japonesas que mediante la implementación del sistema han superado en productividad y calidad a la competencia. Igualmente, el sistema plantea mejoras en las relaciones con los proveedores al utilizar la política de entrega a tiempo y valiéndose para ello con el sistema Kanban, que permite reducir los inventarios intermedios al mínimo y mejorar la flexibilidad de la empresa.

A su vez, esta importancia se traduce a la idea de trabajar con un solo proveedor y manejando el concepto de certificaciones de calidad del mismo.

En la tabla No. 5 se especifican cada una de las desavenencias que se identifican entre el aprovisionamiento tradicional y el ajustado.

- ***Tecnología en comunicación móvil***

La tecnología en comunicación móvil se representa principalmente a través de aquellas empresas fabricantes de equipos celulares, que permiten satisfacer una necesidad que para hoy se ha convertido en requerimiento básico para el ser humano.

Tal es el ejemplo que se evidencia con la compañía de servicios “Siemens” la cual trabaja en el desarrollo y la fabricación de productos, en el diseño de sistemas y proyectos y en la adaptación de una amplia gama de servicios que satisfacen las necesidades de los clientes; la empresa se destaca por la facilidad que tiene para suministrar innovadoras tecnologías y conocimientos globales que contribuyen al beneficio de sus clientes.

La compañía al igual que las grandes empresas líderes en el mercado maneja en su organización las funciones de aprovisionamiento enfocadas hacia la eficiencia del proceso en general.

⁵⁴ GONZALES BENITO JAVIER. *La Gestión de Compras y la Organización del aprovisionamiento en la industria de automoción: un análisis descriptivo de los cambios más recientes*. Universidad de Salamanca.

TABLA 5: COMPARACIÓN ENTRE EL APROVISIONAMIENTO TRADICIONAL Y EL AJUSTADO

Aprovisionamiento Tradicional	Aprovisionamiento Ajustado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregas poco frecuentes y grandes inventarios de materias primas ▪ Proveedores dispersos. Tiempos de suministro elevados. ▪ Comunicaciones escritas y telefónicas ▪ Embalaje de suministros. Especificaciones de entrega reducidas ▪ Contactos aislados, contratos a corto plazo ▪ La otra parte es vista como un oportunista potencial ▪ Comunicaciones esporádicas (sólo para la emisión de pedidos y recepción de entregas) ▪ Se comparte muy poca información ▪ Comunicaciones formales ▪ Muchos proveedores por componente ▪ Selección de proveedores basada en precios ▪ Inspección de la calidad ▪ Los proveedores no participan en el diseño ▪ No existe apoyo técnico o formación conjunta entre comprador y proveedor ▪ Contactos entre los departamentos de ventas y compras del proveedor y comprador respectivamente ▪ La función de compras tiene todas las responsabilidades concernientes al aprovisionamiento ▪ Relaciones basadas en el producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregas muy frecuentes e inventarios mínimos ▪ Proveedores concentrados. Tiempos de suministro mínimos ▪ Sistemas electrónicos de intercambio de datos ▪ Contenedores estandarizados. Condiciones sobre tiempos y formas de entrega ▪ Relaciones y contratos a largo plazo ▪ La confianza es un pilar fundamental de la relación ▪ Comunicaciones frecuentes ▪ Se comparte abundante información acerca de costos, diseño, proceso, objetivos, etc. ▪ Comunicaciones formales e informales ▪ Un número reducido de proveedores por componente ▪ Selección de proveedores basada en precios, calidad y fiabilidad ▪ Prevención de la calidad ▪ Los proveedores participan en el diseño y desarrollo de los productos/servicios. ▪ Es frecuente el intercambio de ayuda técnica y formación entre las partes ▪ Contactos entre diferentes departamentos y diferentes niveles jerárquicos de la organización ▪ Equipos multidepartamentales están frecuentemente al cargo del aprovisionamiento o las ventas <p style="text-align: center;">Relaciones basadas en el cliente</p>

Fuente: GONZÁLEZ. Benito Javier. *La Gestión de Compras y la Organización del aprovisionamiento en la industria de automoción. Universidad de Salamanca. Pág.5*

Para Siemens es importante no seguir un organigrama clásico de la función de compras, sino por el contrario, un proceso organizado que busca optimizar los intereses de las diversas unidades de negocio que la empresa posee, teniendo en cuenta claro, las necesidades de cada una de las regiones en las que se ubica la compañía; es decir la función de compras se organiza en torno a una red global en la que se conectan los diferentes centros que la casa matriz posee en los lugares que ésta opera.

De acuerdo con Arturo Díaz⁵⁵, Director corporativo de compras y logística de Siemens, para conseguir la estabilidad del programa de compras que la empresa proyecta y coordinar la red debidamente hay que tener en cuenta dos criterios básicos que garantizarán la eficiencia y el éxito del programa:

- Se debe centralizar la información, las herramientas y los procesos para obtener la mayor documentación posible de la forma de operación de las distintas unidades de negocio.
- Tratar en lo posible que la organización sea tan flexible al punto de que se consiga la adaptación y la cercanía a las necesidades de cada negocio.

Asimismo Siemens plantea un proceso que debe seguirse en la compañía como procedimiento de formación en compras. Dicho procedimiento establece la participación en el curso general de compras Siemens, seguido de la contratación y la negociación con los proveedores y una serie de pasos siguientes que permiten analizar detalladamente los diferentes instructivos que hacen parte de la compra. Igualmente la compañía propone el estudio de 6 módulos que se desarrollan continuamente en cada uno los países en los que se ubica Siemens y para ello se integra un grupo de individuos compuesto por personas de la casa matriz y por miembros de la organización en cada una de las unidades de negocio. Díaz⁵⁶ hace referencia a que estos módulos tienen que ver con los siguientes:

- Gestión de materiales.
- Gestión de proveedores.
- Integración de procesos.
- Gestión del personal de compras.
- Control de las unidades de compras.
- Organización y estrategias de compras.

4.2.7 LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTOS

Ya se ha señalado que en el enfoque tradicional el principal elemento que se tiene en cuenta en la negociación entre proveedores y clientes es el precio, destacando que éste representa un incremento en los costos del producto final, por esto

⁵⁵ DIAZ MARCOS ARTURO. *Organización de la Gestión de compras en Siemens S.A. Compras y Existencias No. 14. Septiembre – Octubre. 2005*

⁵⁶ *Ibíd.*

aparece el propósito de los jefes del departamento de aprovisionamiento por conseguir insumos económicos. Aunque el precio sigue siendo un componente importante en el nuevo enfoque, la calidad ahora representa un papel más trascendental para la empresa debido a que se considera como un simple requisito para poder participar en el mercado en el que se compete; por este motivo surge la necesidad que la calidad sea estudiada a fondo para la gestión de los suministros.

El control de calidad se concibe como el proceso seguido por una empresa de negocios, que le permitirá asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa y por los clientes. Dentro de la definición se plantean diferentes tipos de calidad tales como⁵⁷:

- *Calidad de diseño*: Se refiere a la calidad que permite distinguir que el producto cumple con las necesidades que el cliente posee.
- *Calidad producida*: Hace hincapié a la calidad que se adquiere en el proceso de transformación de las materias primas en producto terminado, es decir representa la ausencia de deficiencias en el producto o servicio.
- *Calidad necesaria para el usuario*: Es la que requiere el cliente y la que le permite tomar decisiones futuras. Está representada entre el lapso de tiempo en que el consumidor adquiere el producto y en el ciclo de vida de éste.

Así como se definen diferentes tipos de calidad que son reconocidas por las empresas y por los usuarios, se asocian a ellas diversos costos que también poseen participación en el precio del producto final. Dichos costos son⁵⁸:

- *Costos de prevención*: Son los costos en los que incurre la empresa para evitar desviaciones en el producto. Es decir, con los que se tratan de impedir que existan devoluciones por deterioros del producto.
- *Costos de evaluación*: Se conocen como los costos en los que la empresa incide para verificar la calidad del producto. Está definida dentro de cada uno de los controles de calidad que se realizan al producto en su proceso de transformación.
- *Costos por fallos*: Definidos como los costos de no calidad, y pueden ser internos cuando el producto no se ha entregado al cliente o externos cuando el caso es el contrario.

⁵⁷ JIMÉNEZ PARRAS PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprovisionamiento*. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 59

⁵⁸ *Ibíd.*

4.2.7.1 Tipos de calidad de aprovisionamiento

Según Prida⁵⁹, una vez que las empresas han reconocido los diferentes tipos de calidad y los costos en los que se incurre por la aplicación de cada una de éstas, se define el enfoque de la gestión de la calidad, el cual reconoce la calidad en tres etapas, que se evidencian a continuación:

Calidad como acción correctiva externa

Cuando se habla de calidad como acción correctiva, se está suponiendo que la organización detecta y corrige los productos defectuosos antes de que éstos lleguen a las manos de los clientes. La estrategia aplicada por el departamento de compras para este control, es que se realicen inspecciones muy exhaustivas en las áreas de recepción, además se llevan a cabo controles internos del producto tanto por la empresa como por el proveedor. Los principales inconvenientes que se han reconocido en este tipo de control son el aumento de costos que se añade en el producto final y las implicaciones de riesgo que se corren, puesto que las partes en variadas ocasiones no están de acuerdo con esta inspección. Muchas veces además, existen inexactitudes en la transmisión de la información o en ocasiones esta no es la suficiente como para poder realizar la inspección, lo que puede generar malas interpretaciones en el control.

Calidad como acción preventiva orientada a los procesos

Manejar la calidad como acción preventiva; implica la introducción de procedimientos escritos en las diferentes fases de la producción en los cuales se deben tener en cuenta aspectos como la organización del trabajo, las funciones del operario, la verificación de las operaciones, la preparación de la producción, la formación del personal, los controles de aprovisionamiento y el aseguramiento de la trazabilidad entre otras. La idea es que se planteen acciones correctivas que contribuyan a que se eviten procesos defectuosos y para ello se realizan auditorías internas y externas a los proveedores. Además se promueve que éstos implementen sistemas de calidad como ISO 9001, con los cuales se logre el mantenimiento de calidad y la obtención de una organización adecuada del producto, así como la consecución de mayores márgenes de rentabilidad para la empresa. Así, si se utiliza la calidad como acción preventiva, se disminuirán los costos, lo que contribuye a su vez a que se obtengan ventajas competitivas para la compañía.

⁵⁹ PRIDA ROMERO BERNARDO. *Logística de Aprovisionamientos. El Cambio en las relaciones proveedor – cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*. Edit. Mac Graw Hill. 1995. Pág. 79

La calidad del servicio y la mejora continua

A medida que la calidad aumenta en un producto, con ello incrementa el nivel de servicio y por tal la satisfacción del cliente garantizando estabilidad para la empresa al conseguirse ventajas competitivas sostenibles. En este punto se define la satisfacción del cliente como la diferencia entre lo que éste espera y lo que percibe. Cuando la satisfacción del consumidor se acrecienta, entonces la organización puede percibir fidelidad por parte de éste, consiguiendo al tiempo ventajas como:

- Los clientes satisfechos comunican una buena imagen de la empresa.
- Un cliente fiel puede pagar un poco más por el producto.
- A la compañía le resulta más económico mantener un cliente que captar uno nuevo.

En este enfoque de calidad del servicio y de mejora continua, se plantea un ciclo de calidad en las diferentes etapas de la producción. Algunas de estas etapas son investigación y desarrollo, diseño, compras, producción, ensayos, expediciones, instalación y mantenimiento.

4.2.8 GESTIÓN DE INVENTARIOS

La gestión de inventarios es una función destinada a optimizar todo el conjunto de elementos almacenados por la empresa, procurando realizar una coordinación entre las necesidades físicas del proceso productivo y las necesidades financieras de la empresa. Jiménez Montañez⁶⁰, plantea que el objetivo fundamental de la gestión de inventarios, es la de asegurar la disposición de los materiales en las mejores condiciones económicas para satisfacer las necesidades del proceso productivo y la disponibilidad para el cliente final.

La gestión de inventarios exige un estudio al historial de cada producto, es decir, deducir el comportamiento de éste para predecir la actuación futura. La persona encargada de realizar una previsión de la demanda, debe tener en cuenta dos problemas. “El primero es el gran número de artículos que deben analizarse y el segundo es escoger la técnica de previsión más adecuada para conseguir la mejor estimación”⁶¹. Existen varios métodos de previsión de la demanda; entre los más mencionados se encuentran los siguientes:

⁶⁰ MONTAÑEZ, Jiménez. *El Costo de los Materiales y la Gestión de Stocks en las Organizaciones*. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/costmat/100.HTM>.

⁶¹ GUTIERREZ FERRÍN ARTURO. *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes*. FC Editorial España. P, 112.

- **Método de medias móviles:** “En cada periodo se calcula la media de los últimos periodos para deducir su tendencia y estimar el consumo del periodo siguiente”⁶².

$$TasaAnualMóvil = \frac{VentasUltimosnPeriodos}{N}$$

- **Ajuste por mínimos cuadrados:** El histórico de consumo está formado por parejas de datos, los cuales son representados gráficamente como puntos en un eje de coordenadas en el que las abscisas son los periodos y las ordenadas las ventas. De acuerdo con Gutiérrez⁶³, este método se basa en la regresión lineal.

Al tener la gestión de inventarios se deben responder dos cuestiones básicas, si el objeto es mantener el volumen al más bajo nivel compatible con las necesidades de la empresa: Cuándo y cuánto reaprovisionar. Para ello es necesario garantizar al cliente un determinado nivel de servicio y respetar el volumen de existencias de acuerdo a la situación financiera, la ocupación física de espacio y un costo mínimo de estas.

Gutiérrez⁶⁴, menciona entre las características de inventarios el hecho de que este sea dinámico, ya que los usuarios demandan productos de forma continua y esto hace que deba existir un reaprovisionamiento cada cierto tiempo con una cantidad determinada. Para evitar que se produzcan faltas o excesos de existencias, así como pedidos prematuros o tardíos, se debe conseguir que los pedidos con los proveedores se efectúen en el momento oportuno y en la cantidad adecuada. Para ello es preciso establecer la previsión de consumo, estudiar los plazos de entrega, determinar el nivel de servicio, utilizar un modelo matemático de gestión y controlar el proceso por medio de análisis a las desviaciones que se presenten para tomar medidas correctoras.

4.2.8.1 Elementos de la gestión de inventarios

Los elementos en la gestión de inventarios se establecen para comunicar a la cadena de suministro las políticas establecidas en la organización y cumplir con las pautas establecidas.

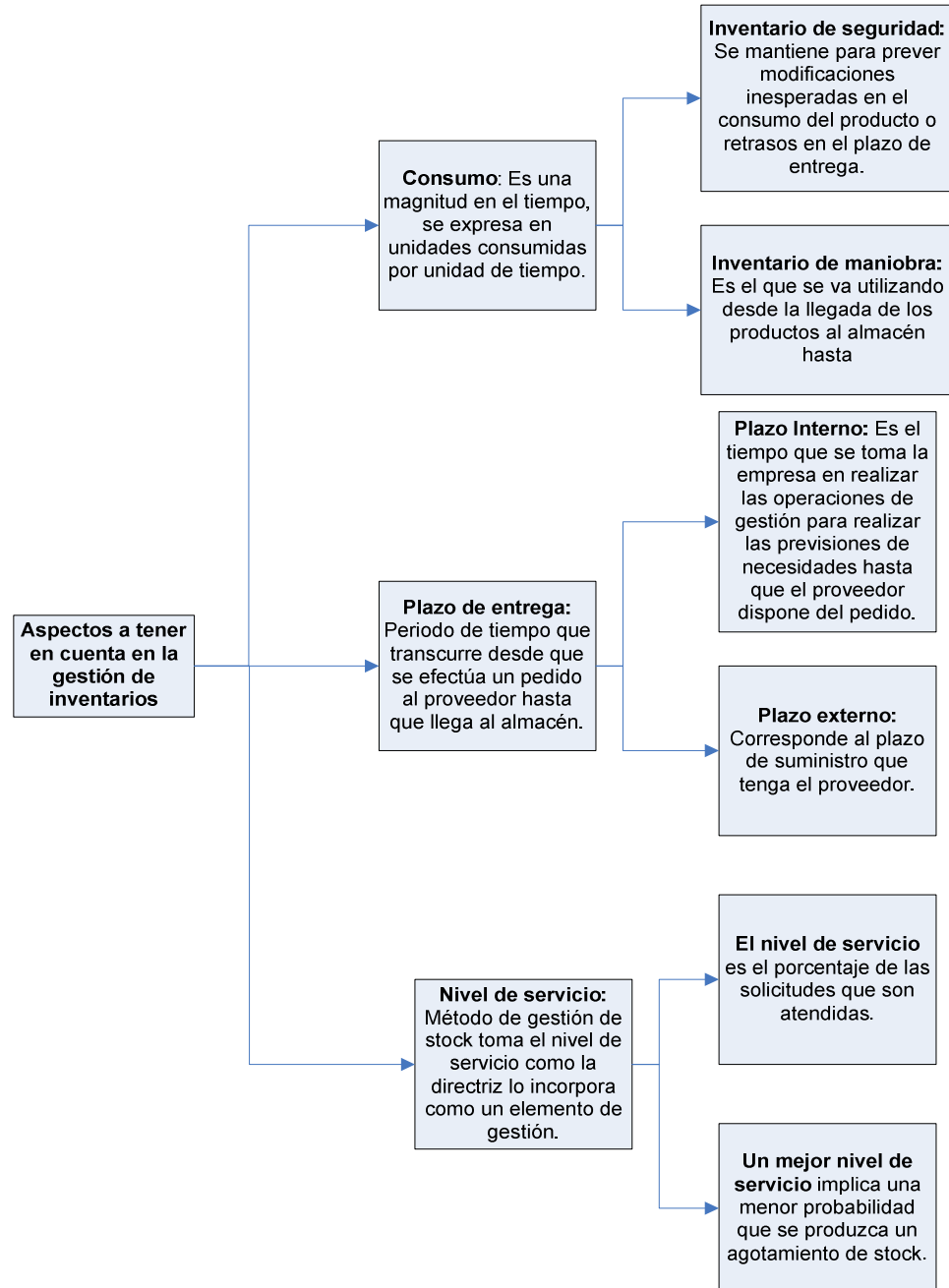
La figura 13 muestra los elementos más importantes a tener en cuenta en la gestión de inventarios

⁶² GUTIERREZ FERRÍN ARTURO. *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes*. FC Editorial España. P, 112.

⁶³ *Ibíd.* Pág., 115

⁶⁴ *Ibíd.*, Pág. 121

FIGURA 13: ELEMENTOS EN LA GESTIÓN DEL INVENTARIO



Fuente: FERRIN GUTIÉRREZ ARTURO. Gestión de stocks: capítulo 3 Gestión de compras

4.2.8.2 Beneficios de la gestión de inventarios

Rotación: es la medida que determina el grado de renovación de los productos almacenados, es decir, “el flujo de movimiento de los productos respecto a su nivel de existencia”.⁶⁵ Todos los productos deben estar sometidos a renovación, especialmente aquellos que tienen un mayor grado de elaboración y están expuestos a la obsolescencia. En la gestión de inventario, para controlar la rotación en el almacén, se debe tener en cuenta el registro de la fecha de fabricación de los productos, el registro del número de lote de fabricación, el registro de la fecha de entrada al almacén y los criterios de ubicación para almacenarlos.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{UnidadesSalidas}}{\text{UnidadesStock}}$$

Número de veces que el inventario se ha renovado en el periodo de tiempo en que se miden las salidas.

$$\text{Rotación} = \frac{\text{UnidadesStock}}{\text{UnidadesSalidas}}$$

El tiempo que el inventario soporta el consumo.

Gutiérrez⁶⁶, menciona que la medida de rotación debe efectuarse por cada producto de forma individual, aunque cuando se plantea presentar una información agregada se debe calcular la rotación del conjunto o de los grupos de productos que constituyen el proceso.

- El margen: El margen debe asumir los gastos de la empresa y producir por diferencia el beneficio. Se obtiene en un periodo determinado por la diferencia entre la cifra de ventas y el costo de ventas.

$$\text{Ventas} - \text{CostoVentas} = \text{Margen}$$

$$\text{CostoVentas} = \text{StockInicial} + \text{Compras} - \text{StockFinal}$$

⁶⁵ GUTIERREZ FERRÍN ARTURO. *Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes*. FC Editorial España. P, 52.

⁶⁶ *Ibíd.*. Pág. 54

$$Margen - Gastos = beneficio$$

Rentabilidad del stock: La rentabilidad del stock se puede medir con un cociente entre el resultado y la inversión.

$$Rentabilidad = \frac{ValorAbsolutoMargen - GastosLogísticos}{Inventario}$$

4.2.8.3 Sistemas de gestión de inventarios

La determinación del inventario está ligada a la percepción que se tenga del comportamiento de la demanda y el grado de fiabilidad que se esté dispuesto a ofrecer a los clientes.

Se debe considerar que cuanto mayor sea la cantidad de elementos en el almacén, menor será el riesgo de ruptura del proceso, pero al mismo tiempo, mayores serán los costos para manejar este inventario, al cual se debe incorporar el costo de oportunidad derivado de la detención de recursos financieros materializados en existencias y los costos de mantenimiento y conservación.

Los tres sistemas principales de gestión de inventarios son los siguientes:

Aprovisionamiento Periódico: También llamado Sistema de periodo fijo de pedido en el que se formulan los pedidos por períodos fijos de tiempo, de tal forma que en el momento de recibir el pedido, el stock recupere el nivel deseado.

- Periodicidad: Determinando el plazo de tiempo que debe transcurrir entre dos peticiones.
- Cantidad del pedido.

Se hace referencia a estos conceptos, ya que este sistema consiste en que cada periodo T se solicitará una cantidad de producto Q

$$Q = Cantidaddepedido = Cobertura - Stock - PedidosPendientes$$

El modelo de aprovisionamiento periódico exige información de cada producto: consumo previsto, plazo de entrega, precio de compra, costo de adquisición y de posesión que se haya estimado. Este modelo de aprovisionamiento tiende a utilizarse cuando existen demandas reducidas a muchos artículos y resulta conveniente unificar las peticiones de varios de ellos en un solo pedido para reducir los costos de lanzamiento o para obtener descuentos por volumen⁶⁷.

⁶⁷SANTAMARIA, Juana. *Planeación y Administración del Aprovisionamiento*.

Aprovisionamiento por punto de pedido: También llamado aprovisionamiento continuo, consiste en formular pedidos de igual volumen cuando el inventario alcanza un nivel de existencias determinado al que se llama el "punto de pedido", también llamado "nivel de reaprovisionamiento".

¿Cuanto pedir?

$$Q = \sqrt{\frac{24 * m * A}{p * t}}$$

m = Demanda media mensual

p = Precios

A = Costo de adquisición

t = Tasa de posesión

¿Cuando pedir?

$$pp = (mE) + K \sqrt{m^2 \sigma E^2 + E^2 \sigma m^2}$$

E = Plazo de entrega

K = Grado de seguridad (nivel de servicio)

σE = Desviación típica de plazo de entrega

σm = Desviación típica del consumo

Aprovisionamiento con demanda programada: Es un sistema bajo condiciones de demanda dependiente, utilizando un programa de necesidades de repetición a corto plazo; está basado en técnicas MRP o DRP.

4.2.8.4 Costos del inventario

La inversión de inventarios implica una inmovilización de capital representado en un costo de oportunidad. Se puede decir que el costo de oportunidad será un costo financiero aplicado a los materiales y resulta en función del volumen y del período medio de almacenamiento, ya que representa el capital que podría estar dedicado a otras actividades. El mismo está relacionado con el valor del inventario.

- *Costo de adquisición:* Representan los gastos que se producen al efectuar un pedido a los proveedores. Está representado por los gastos derivados de la función de aprovisionamiento como sueldos del personal, transporte, (si lo paga el comprador), seguros, gastos de recepción, etc.

<http://www.monografias.com/trabajos17/aprovisionamiento/aprovisionamiento.shtml#aprov.>
Venezuela.

- *Costo de posesión:* Es aquel derivado de la conservación de las existencias en el almacén. Para el cálculo de este se tienen en cuenta alquileres de locales, suministros, electricidad, amortización de equipos de manutención, gastos de conservación, manipulación física de los elementos y pérdidas por deterioro u obsolescencia.
- *Costo de renovación:* Cada pedido que formula va representado por unos costos entre los que se encuentran la preparación de pedidos, administración, cargas y descargas, negociaciones, inspecciones de cantidad entregada y registro de la mercancía.
- *Costo de rotura del stock:* Este costo se produce cuando no hay existencias en el almacén que puedan respaldar las necesidades del proceso productivo y hacer frente a las necesidades de la demanda.

4.2.8.5 Elección del sistema de inventarios

No existe una regla única para elegir el tipo de sistema que deben adoptar las empresas. Estas deben realizar un análisis del comportamiento de las necesidades que presentan y adoptar el modelo que mejor se adapte a estas. Generalmente se recomienda la siguiente elección:

- El modelo de aprovisionamiento periódico suele utilizarse en empresas de distribución comercial de productos de consumo masivo en los que el consumo al año es grande y la demanda es regular y repetitiva, produciéndose poca dispersión en los plazos de entrega de los proveedores.
- El modelo de aprovisionamiento por punto de pedido suele utilizarse en almacenes de empresas industriales, por ejemplo de piezas de repuesto, cuyo consumo individual es pequeño y de difícil previsión con dispersión en los plazos de entrega.

4.2.9 PROVEEDORES

Las condiciones actuales del mercado hacen que la elección de sus socios en la participación de sus operaciones sea una tarea de vital importancia. El proveedor no solo necesita contar con los conocimientos técnicos y la capacidad financiera que respalde la fabricación de productos según los requisitos de calidad del comprador, sino que también debe demostrar que cumple en todo momento con las normas pactadas, la seguridad del producto, el transporte y de la información transmitida por su comprador.

Gilberto Quezada⁶⁸, describe cómo la dirección debe establecer relaciones con los proveedores para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de que ambas partes puedan mejorar la eficacia y eficiencia que aquellos procesos que crean valor.

El proceso de localización, evaluación y selección de proveedores como fase previa a la negociación y establecimiento de condiciones de compra de los pedidos, es de valiosa importancia para lograr una alianza con los proveedores y una relación mas estrecha con los mismos.

4.2.9.1 Selección de proveedores

Una vez se han determinado y evaluado las posibles ofertas en términos de calidad, servicio y precio, los posibles proveedores deben ser sometidos a una prueba de selección donde se descartarán aquellas empresas que no sean capaces de satisfacer las necesidades de la empresa. Se recomienda elegir al proveedor de acuerdo a su dimensión, es decir, los pedidos deben pasarse a aquellos proveedores cuya capacidad coincida con el volumen de compra; esto con el objeto de asegurar a un comprador que él siempre será importante para su proveedor.

A la hora de elegir el número de proveedores se recomienda distribuir el volumen de compra 70% - 30%, ya que para el proveedor con un 70% de compra, su cliente es muy importante y establece relaciones fuertes con un alto nivel de servicio para conservar su compra. Por otra parte, el proveedor que vende el 30% luchará por alcanzar un porcentaje mayor de compra. Esta propuesta le permite al cliente contar con dos proveedores y manejar las características del mercado con mayor control y flexibilidad en los productos.

4.2.9.2 La petición de ofertas

A la hora de realizar la solicitud a los proveedores, se deben dejar claras las pautas de compras y las especificaciones del producto para evitar el incumplimiento de alguna de las solicitudes. La descripción de las necesidades está enfocada a estipular la cantidad, los plazos, el nivel de calidad, la forma de suministro, los embalajes exigidos por el comprador y a lo que tiene derecho a esperar cada una de las partes de ese compromiso.

En la petición de ofertas se enumeran las condiciones de compra, es decir la forma de pago. Igualmente el trato que se le dará a la mercancía y al proceso en el rechazo y devoluciones de las mismas, las cláusulas de garantías que ofrece el proveedor y aquellas penalidades que se efectuarán en el caso de incumplimiento.

⁶⁸ QUEZADA Gilberto, Grupo Kaizen S.A. Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/41.htm>.

En muchas ocasiones el cliente le solicita al proveedor indicar en forma precisa la forma en que deben dar el precio, es decir, desglosar los componentes que totalizan ese valor.

En la solicitud de ofertas el cliente estipula la fecha límite para dar respuesta a las peticiones de la oferta y el tiempo en el que ésta tiene validez. Se recomiendan 10 principios que deben regir al cliente y al proveedor

1. Tanto el Cliente como el Proveedor, son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad con mutua comprensión y cooperación entre sus procesos.
2. El Cliente y el Proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia solidariamente.
3. El Cliente tiene la responsabilidad de suministrarle al proveedor información clara y adecuada sobre lo que se requiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión qué es lo que debe fabricar.
4. Antes de entrar en transacciones de negocios, el Cliente y el Proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a cantidad, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.
5. El Proveedor tiene la responsabilidad de suministrar una calidad que sea satisfactoria para el Cliente y también tiene la responsabilidad de entregar datos necesarios y actualizados a solicitudes del Cliente.
6. El Cliente y el Proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de los artículos que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.
7. El Cliente y el Proveedor deben incluir en su contrato sistemas y procedimientos que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.
8. El Cliente y el Proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.
9. El Cliente y el Proveedor deben controlar siempre las actividades comerciales tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.
10. El Cliente y el Proveedor en el desarrollo de sus transacciones comerciales, deben prestar siempre la debida atención a los "intereses del consumidor".

4.2.9.3 La negociación

En el ambiente competitivo en el que se vive, la necesidad de obtener utilidades con el cumplimiento de metas financieras, el poder y la capacidad de negociación juegan un papel muy importante para lograrlas. La negociación requiere una adecuada preparación que incluye la recopilación de los temas y conocimientos sobre el asunto a tratar, analizar aquellos puntos débiles y fuertes de cada una de las partes, elegir un plan de actuación y una estrategia a desarrollar a lo largo de la negociación definiendo los objetivos a alcanzar tanto por el cliente como por el proveedor. Cuando se empieza una negociación los participantes deben conocer los principios y reglas básicas de la negociación. Así cada uno de ellos intervendrá según lo estipulado. La tabla 6 muestra como se debe llevar a cabo la preparación de la negociación con los proveedores y sus reglas básicas

TABLA 6: LA NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	REGLAS BÁSICAS DE LA NEGOCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none">- Recopilación de información.- Qué le ofrece a la competencia al proveedor con el que se quiere negociar: Precios, condiciones de pago, exigencias, sanciones, plazos de suministro, condiciones de embalaje y entrega.- Fuerzas del vendedor: Dependen de su deseo de conseguir el contrato, su certeza de obtenerlo y del tiempo que disponga para el acuerdo.- Fuerzas del comprador: Dependen de la amplitud de la competencia, el análisis de costos y precios y del poder de compra ante el proveedor.	<ul style="list-style-type: none">- Llevar la negociación al propio terreno, es decir, establecerla en lugares donde se tenga mayor control de ésta.- Tratar con un oponente que tenga capacidad de decisión.- Tratar con un oponente que tenga capacidad de negociación.- Reservarse al principio.- Disponer de la información.- Ambiente relajado.- Evitar crisis prematuras.- Conceder al oponente la oportunidad de vender sus ideas.- Argumentar las ventajas para la otra parte y dejar la concesión más importante para lo último.

Fuente: FERRIN GUTIÉRREZ ARTURO. Gestión de stocks capítulo 5: proveedores Pág. 73

4.2.9.4 El pedido

Pedir es un acto comercial que es efectuado por el comprador y que se basa inicialmente en puntualizar al proveedor el objeto de suministro, las condiciones que espera de los materiales y el cumplimiento en el aprovisionamiento. Al pasar un pedido se detallan los compromisos comerciales entre comprador y vendedor determinando las obligaciones de cada uno, aceptando el pedido y lo que ocurriría si no se cumpliera con lo estipulado.

Debe haber compromiso de las partes, ya sea explícitamente por un intercambio de firmas en un contrato o pedido o sea implícitamente por un comienzo en el cumplimiento de las partes. En la preparación de los contratos se definen las principales obligaciones determinando el contexto en el se llevarán a cabo los términos y el tipo de vínculo a establecer. Igualmente se debe tener en cuenta cómo se llevarán a cabo las soluciones en caso de que se presenten disputas.

Una vez firmado el contrato se debe asegurar su efectivo cumplimiento y administrar correctamente la relación con los proveedores participando activamente en todos los procesos pactados. El pedido está elaborado por una serie de componentes y condiciones que deben ser explicados de forma clara:

La tabla 7 muestra elementos del pedido tales como el objeto del suministro, las condiciones de cumplimiento, las condiciones de las entregas, las condiciones de garantía y la asistencia técnica, las condiciones de facturación financieras y las condiciones de validez y solución de litigios.

TABLA 7: ELEMENTOS DEL PEDIDO

Objeto de suministro	Condiciones de cumplimiento	Condiciones de entrega	Condiciones de garantía. Asistencia técnica	Condiciones de facturación financieras	Condiciones de validez y solución de litigios
Naturaleza	Acceso a los lugares de fabricación	Lugar de entrega	Recambios	Precios	Firma de pedido
Calidad		Protección	Sustitución	Revisiones	Cláusula resolutoria
Valor nominal	Subcontratación	Embalaje		Penalización	
Tolerancia de las propiedades.	Propiedad de planos	Código de barras		Modalidad de pago	Arbitraje, jurisdicción
Cantidad	Materiales (suministrados o no)	Transporte		Devoluciones de envases	
Plazo de entrega		Documentación		Facturación	
Fecha		Certificados			
Desviación admitida		Verificación en recepción			
Verificación					

Fuente: FERRIN GUTIÉRREZ ARTURO. *Gestión de stocks capítulo 5: proveedores* Pág. 79

4.2.9.5 Seguimiento de pedidos

De acuerdo al desempeño del proveedor, se debe asignar el grado apropiado de control a sus actividades realizadas.

Existen cuatro causas principales en las que se centran los incumplimientos de los pedidos:

- Mala comprensión recíproca: Se debe a la mala redacción de cláusulas o porque no se transmiten de forma clara las necesidades o los cambios posteriores que se introducen en el producto.
- Mala voluntad de una de las partes: Existe un descontento por alguna de las partes al no esperar lo que deseaba de la negociación.
- Fuerza mayor: Cuando existen eventualidades que se salen del control de los empresarios como huelgas, siniestros, etc.
- Errores cometidos por el personal encargado.

Para evitar ciertos inconvenientes entre las partes, se recomienda llevar un control en los pedidos y definir el seguimiento de estos tomando medidas para asegurar su cumplimiento, o en su defecto, reducir las consecuencias generadas de un cumplimiento incorrecto o no satisfactorio. Básicamente existen dos alternativas de control:

Medidas preventivas: son aquellas órdenes que se toman para evitar o disminuir las desviaciones:

- Solicitar del proveedor un aumento en sus procesos en cuanto a flexibilidad y eficiencia se refiere.
- Proponer al proveedor un fraccionamiento en las entregas.
- Colaborarle al proveedor en el control de calidad de cada uno de los artículos.
- Estudiar la posibilidad de productos sustitutos u otros componentes.

Medidas correctoras: Estas medidas tienden a mitigar los inconvenientes presentados y a evitar que se repitan las causas que lo generan.

- Modificar las planificaciones en función de las fechas actuales trazando una propuesta de fechas que se ajusten a la realidad y al proceso de aprovisionamiento.
- Aquel proveedor que bajo un seguimiento no cumpla con los objetivos y pautas acordadas, será eliminado de la lista de proveedores de la empresa.

Las empresas suelen utilizar formatos y herramientas que les faciliten llevar un control y seguimiento de los pedidos y analizar la consecución de los proveedores escogidos.

Los formatos permiten visualizar el desempeño de cada proveedor analizando el porcentaje de lotes rechazados, las unidades defectuosas, los costos por calidad deficiente, el tiempo utilizado para resolver un problema, los porcentajes de pedidos incompletos, la calidad de servicio, la técnica y las garantías. Macias⁶⁹, formula el siguiente como el formato empleado para el control de proveedores:

TABLA 8: FORMATO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

CRITERIO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	TOTAL
Calidad			
Precio			
Servicio			
Atención			
Evaluación ponderada			

Fuente: FERRIN GUTIÉRREZ ARTURO. Gestión de stocks capítulo 5: proveedores

Las empresas y sus proveedores son interdependientes, razón por la cual se merecen mutuo respeto para satisfacer las necesidades de cada uno. Esta relación debe ser mutuamente beneficiosa, no se puede pretender que solo una parte gane, ya que a largo plazo los resultados no van a ser favorables dado que la cadena de suministro necesita una colaboración y compromiso de todas las partes que la componen.

Hay que entender que este proceso busca aumentar las capacidades de ambas partes para crear valor. Si ambos crecen podrán fortalecerse y competir en el mercado globalizado en el que se desenvuelven.

4.2.9.6 Clasificación de proveedores

Los proveedores son empresas que abastecen de todo lo necesario a grandes grupos, asociaciones o comunidades. De acuerdo al tipo de actividad que realicen los proveedores, estos se pueden clasificar en⁷⁰:

⁶⁹ MACIAS. Consuelo. *Gestión de los Proveedores*. <http://www.paho.org/spanish/ad/th/s/ev/labs-slides-cgc-mod5.pdf>. Guatemala Octubre de 2005.

⁷⁰ JIMÉNEZ PARRAS PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprovisionamiento*. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 95

- a. *Fabricantes*: Son los que fabrican el producto bajo su propio diseño y tienen la responsabilidad de documentar todo el proceso productivo que éste sigue. Es el principal encargado de la calidad. Por ello es necesario que sean homologados por los clientes, cuando los productos no llegan a través de éstos.
- b. *Almacenistas*: Son las empresas encargadas de recepcionar y almacenar el producto y deben garantizar la trazabilidad de éste.
- c. *Agentes comerciales*: Los agentes comerciales están encargados de gestionar el envío de productos por parte de los fabricantes y almacenistas hacia el cliente final. La característica principal de éstos es que el producto no pasa por sus instalaciones.
- d. *Subcontratistas*: Son empresas que introducen modificaciones a los productos de acuerdo a las especificaciones que el cliente les exija.

4.2.9.7 Homologación con proveedores

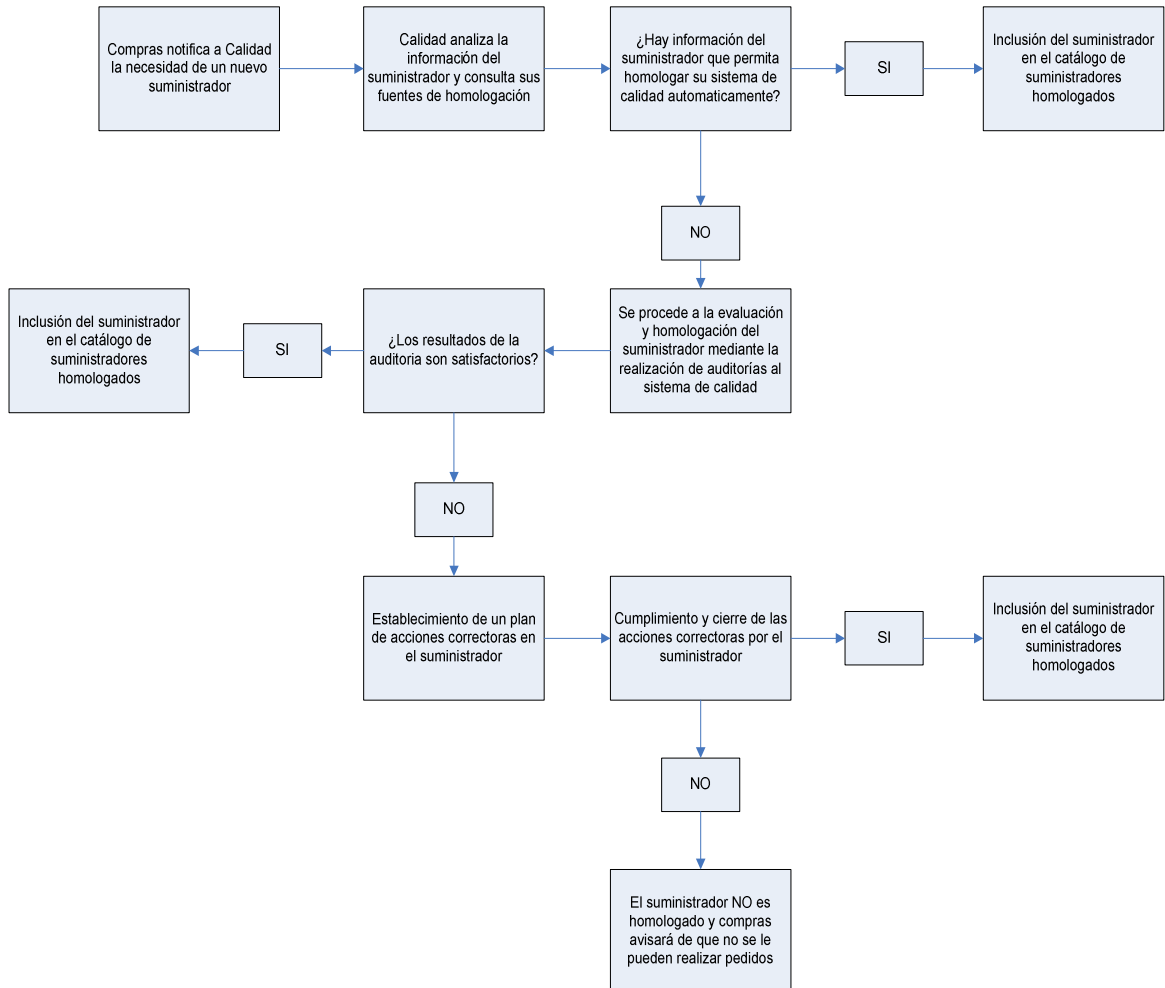
Como ya se ha mencionado anteriormente, es importante que las empresas reconozcan la trascendencia que representa el poder contar con proveedores eficientes que garanticen la validez de los procesos productivos de la organización. Asimismo, se ha mencionado que de acuerdo a la clasificación de proveedores que existe, la mayoría de las veces las compañías no comercializan directamente con los fabricantes, sino que lo hacen a través de almacenistas o distribuidores. De acuerdo con Jiménez⁷¹, es necesario que se establezcan los procesos de homologación de los proveedores, los cuales permiten reconocer formalmente y por escrito la capacidad del proveedor para producir de acuerdo con unos requerimientos prescritos.

El sistema de homologación se basa en una serie de actividades, que tienen en cuenta la evaluación del negocio del proveedor, la evaluación del sistema de calidad del proveedor y la evaluación de las técnicas y herramientas de mejora aplicadas al proveedor. El proceso general utilizado para la homologación de los proveedores, se presenta en la figura 16. Para el desarrollo de dicho proceso el departamento de compras aplica una serie de actividades que se efectúan antes, durante y después de la compra, y que ayudan a que la compra sea más eficaz y proporcione mejores resultados. Algunas de esas actividades son:

- Análisis de la línea de productos del proveedor.
- Análisis de la capacidad del proveedor.

⁷¹ JIMÉNEZ PARRAS PEDRO A. *Evaluación y Homologación de Proveedores. Estrategia de Aprovisionamiento. Edit. Fundación Confemetal. Pág. 106*

FIGURA 14: PROCESO DE HOMOLOGACIÓN CON EL PROVEEDOR



Fuente: JIMÉNEZ PARRA PEDRO. *Evaluación y homologación de suministradores* Cáp. 6: *Diseño e implantación de un proceso de homologación de suministradores*

- Definición de especificaciones y ensayos.
- Medios de embalaje.
- Controles en la recepción.
- Fallos de garantía.
- Mejoras y modificaciones.
- Nuevas homologaciones

4.2.9.8 Evaluación del negocio del proveedor

Con esta evaluación se pretende asegurar la organización y la gestión de los proveedores y en la cual se tienen en cuentas aspectos como el liderazgo de la compañía, las políticas y estrategias, la gestión de personal, de recursos, los procesos, la satisfacción que se percibe del cliente y de los empleados y el impacto en la sociedad, entre otros.

Con esta evaluación se pretende evaluar aspectos como la misión, valores, principios y visión de la organización. Además, se establece si la compañía cuenta con equipos de mejora y con comités de calidad que contribuyan al alcance de los logros; a su vez, se reconocen las percepciones que los clientes tienen de la empresa. Otro de los aspectos que se evidencia son las estrategias que permiten la retención del personal, la medición del ambiente cultural en el cual estos laboran, su participación en la organización y los programas de capacitación y de formación continua que se les realiza.

La gestión de los recursos tiene en cuenta los diferentes elementos que son indispensables para el adecuado funcionamiento de los procesos productivos y administrativos de la firma. No menos importante, es establecer los procesos fiables que aprueben la identificación del cumplimiento de los requisitos solicitados por los consumidores y la medición de su satisfacción.

4.2.9.9 Evaluación y homologación del sistema de calidad del proveedor

Para llevar a cabo esta evaluación se realizarán auditorías a los proveedores; para ello se debe definir inicialmente la norma bajo la cual se realizará la homologación y es necesario reconocer que el encargado de la auditoría tiene que conocer muy bien la norma que posee la empresa. Con la aplicación de la auditoría, la empresa tendrá que verificar que el proveedor tenga su sistema de calidad aceptado por un organismo que permita verificar que el sistema es realmente bueno.

La metodología normalmente utilizada, es la de establecer una ponderación de los diferentes capítulos teóricos de la norma para determinar cuál es la eficiencia respecto a cada uno de ellos por parte del proveedor y si se encuentra por encima del promedio establecido.

4.2.9.10 Evaluación de técnicas y herramientas de mejora en el proveedor

Una vez se haya realizado las evaluaciones anteriormente mencionadas, la empresa deberá comprobar que el proveedor posee planes de acción y de mejora no solamente para la gestión interna de la organización, sino además para las técnicas y herramientas que se utilizan, tales como el control estadístico de procesos, las herramientas de la calidad, la gestión de los riesgos, el análisis de valor, el justo a tiempo y el despliegue de la función calidad entre otros. La idea es

que los planes de mejora planteados para las diferentes actividades mencionadas, contribuyan a que se reduzcan los fallos y las averías que se evidencien en la actualidad en cada uno de ellos.

4.2.10 ENTREGAS CERTIFICADAS

Con el fin de encontrar las mejores prácticas de entrega, se han planteado numerosas estrategias orientadas a reducir los tiempos y costos asociados al proceso de transferencia de mercancía. En general se han diseñado herramientas y acciones paralelas que han permitido desarrollar de manera óptima este concepto, tales como: los códigos de barra, la alineación de bases de datos maestros de productos, el comercio electrónico, entre otros. La unión de todos ellos, bajo el correcto manejo de sus usuarios, logra beneficiar a los socios comerciales y además crea un importante valor agregado para el consumidor final. “La Entrega Certificada es una alianza estratégica a través de la cual el Proveedor y el Cliente se comprometen a realizar todas las operaciones necesarias para garantizar al Consumidor Final total confiabilidad en términos de la calidad del producto, de la información que suministra, de su manejo físico, y de la exactitud de los documentos que amparan cada transacción”⁷².

Esta alianza requiere un fuerte compromiso de la alta dirección de cada una de las empresas participantes del esquema, logrando el compromiso y la confiabilidad que se requiere; por otro lado, es necesario que el personal involucrado en las estrategias para lograr las entregas certificadas reciba la capacitación necesaria.

Es recomendable que para la implementación de este esquema, se destine un periodo de tiempo durante el cual se llevarán a cabo pruebas piloto, de manera que se pueda pilotear y monitorear los progresos y problemas asociados entre los agentes involucrados.

La etapa piloto y puesta en marcha será particular para cada socio de negocios y para cada uno de ellos dependerá del grado de capacitación y compromiso que tengan los distintos eslabones de la cadena como se mencionó anteriormente.

Trabajar bajo el concepto de entrega certificada, significa que no es necesario un control físico de la mercancía recibida por el proveedor, es decir elimina la repetida verificación debido a la garantía ofrecida por el proveedor en el proceso, aunque el cliente no debe olvidarse del control interno de lo almacenado en su bodega.

⁷² *MANUAL DE ENTREGAS CERTIFICADAS. Instituto colombiano de codificación y automatización comercial. IAC.: www.iacolombia.org. Octubre de 2006*

“Los beneficios logrados con la implementación de la Modalidad de Entrega Certificado son”⁷³:

- Reducir el tiempo de atención del proveedor para recibo de mercancía: espera, descarga y verificación. Reduciendo el tiempo de recibo de mercancías, se logra ofrecer un espacio para el sector donde los transportadores pueden optimizar su tiempo de operaciones y programar mejor sus rutas y medio de transporte.
- Disminuir la excesiva manipulación de la mercancía. Lograr que los productos estén más frescos y menos productos en mal estado.
- Reducir el desgaste administrativo en la solución de diferencias. Con la entrega certificada se disminuye el número de devoluciones.
- Asegurar la calidad de la entrega desde el comienzo de la cadena de abastecimiento.
- Consolidar la relación como socios entre el proveedor y el cliente.
- Mayor grado de satisfacción y confianza del cliente interno y externo.
- Facilita la implementación de esquemas de Cross Docking.
- Incrementa la cantidad de camiones que se reciben por hora.

Frente a la implementación de una entrega certificada, es imprescindible involucrar y educar a los miembros del esquema de distribución. Conjuntamente los socios comerciales analizan la situación y de acuerdo a ésta definen el convenio para entregas certificadas, precisando el procedimiento que deberá llevarse a cabo para el cumplimiento y la confiabilidad del sistema.

Los participantes de la alianza se comprometerán a cumplir con ciertas condiciones para participar en el acuerdo⁷⁴:

Proveedor: El proveedor al suministrar las mercancías a su cliente, debe contar con un empaque diseñado de acuerdo a las especificaciones del producto y a los requerimientos de la demanda. En el empaque debe codificarse el contenido y la debida identificación con un código de barras que le permita al cliente conocer las características del producto y al mismo tiempo facilitarle el proceso de clasificación

⁷³ MANUAL DE ENTREGAS CERTIFICADAS. Instituto colombiano de codificación y automatización comercial. IAC.: www.iacolombia.org. Octubre de 2006

⁷⁴ INSTITUTO COLOMBIANO DE CODIFICACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN COMERCIAL. IAC. Manual de Entregas Certificadas. Pág., 3

y almacenamiento. Cada proveedor deberá proporcionar una factura con la mercancía entregada, así como el informe de la EPSL (empresa prestadora de servicios logísticos) con la certificación correspondiente. Se garantizará el cumplimiento del programa establecido para efectuar las entregas y la seguridad absoluta del cumplimiento en la factura. El personal de despachos debe contar con la capacitación necesaria, nombrando a un director, quien será el responsable de comunicarse con el cliente.

FIGURA 15: ENTREGAS CERTIFICADAS



Fuente: Carpintero.uis.edu.co

Cliente: El cliente debe encargarse de garantizar, cumplir asegurar y brindar un ágil proceso en la recepción de mercancías. Debe contar con el personal idóneo, con una infraestructura física y con los sistemas y equipos adecuados para el manejo de la mercancía. Los clientes se comprometen a cumplir las citas y avalar que el tiempo de permanencia del proveedor en el recibo sea el estipulado. Los clientes deben contar con registros y herramientas que les permitan evaluar el proceso utilizando índices de gestión para las variables a controlar.

Transportador: El transportador tendrá la capacidad de informar al cliente y al proveedor en los casos en que no se pueda cumplir una cita. Es indispensable que efectúe los sistemas de seguridad pactados y siga un procedimiento de verificación en caso de que la entrega lo requiera. La participación activa de los transportadores es clave para generar confianza, por lo tanto, es necesario capacitar a los conductores del medio de transporte, dado que su rol cambia y deja de tener que controlar cada mercadería que reciben, pero deben garantizar la inviolabilidad del envío.

Periódicamente se deberán realizar auditorias para controlar que el esquema esté funcionando correctamente, es decir, que no existan diferencias entre la cantidad de producto solicitado, enviado, recibido y lo declarado en la documentación que acompaña a la mercadería.

4.3 ASOCIATIVIDAD

El contexto internacional exige a las empresas buscar formas asociativas que les brinde la oportunidad de competir y penetrar diferentes mercados. De acuerdo con Valero⁷⁵, para hablar de asociatividad se deben destacar aspectos como la confianza, la cooperación, la interdependencia estratégica, el trato preferente, la acción colectiva y la reciprocidad entre otras, ya que a la hora de asociarse no solo se deben tener presentes los intereses económicos sino que también se deben reunir las características mencionadas y establecer vínculos para lograr fines que sean inalcanzables sin asociarse.

La asociatividad permite que se puedan resolver problemas comunes, enfrentándolos conjuntamente sin que las partes pierdan la autonomía de intervenir y participar desde el punto de vista que representa cada uno. Trabajar en Sociedad contribuye a que se amplíe el poder de negociación, logrando una mayor fuerza en los mercados y un mejor vínculo con la cadena productiva, consiguiendo mejores relaciones con quienes se involucren en ésta. El trabajo conjunto permite reducir las amenazas de los mercados y fortalecer todas las potencialidades individuales convirtiéndolas en una sola fuerza en equipo.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo⁷⁶, destaca el hecho de que en las asociaciones es importante identificar a los integrantes, conocer la situación del país, las reglas en el sector en el cual se quiere trabajar, la demanda del mercado y los sectores afines como en el caso de proveedores comunes y las estrategias que se desean emplear.

La cooperación empresarial brinda una transferencia de conocimiento entre sus asociados, lo cual permite mejoras en aspectos como la calidad, el cumplimiento en entregas y la disminución de costos que tanto preocupa a los empresarios. Igualmente se pueden lograr economías de escala e ingresos a nuevos mercados, puesto que la asociatividad empresarial permite un mayor conocimiento del comercio gracias a la infraestructura compartida.

La entrada de nuevos competidores en un mercado es considerada como una amenaza debido a las estrategias propias utilizadas, tales como el liderazgo en costos, alta calidad y diferenciación de sus productos; aspectos que pueden ser contrarrestados a través de economías de escala que logren reducir los costos y proponer precios del producto final que sean difíciles de dominar por nuevos competidores. Morales⁷⁷ muestra otra dificultad, la cual se presenta en los

⁷⁵ VALERO ROA SAÚL, *Director ejecutivo "alianza entre todos". Asociatividad empresarial, Bogotá*

⁷⁶ *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cadenas, redes empresariales y asociatividad, Bogotá, 2006*

⁷⁷ MORALES JORGE ENRIQUE, *LA asociatividad empresarial: Aspectos clave, tendencias y casos exitosos, Cámara de Comercio, Bogotá.*

volúmenes de compra, pues estos definen la preferencia del proveedor hacia un cliente determinado y en ocasiones el suministro de información confidencial de la empresa a la competencia.

“La asociatividad debe considerarse además como un proceso que exige compromiso, persistencia y disciplina, a fin de que trabajando cooperadamente y en alianza se puedan obtener los mejores resultados de dicho trabajo”⁷⁸. En la actualidad se plantea la importancia de la asociatividad, la cual se relaciona principalmente con el cambio que sufre el entorno mundial, representando con la globalización que hace que los mercados se vuelvan más exigentes y competitivos y con las tendencias mundiales enfocadas hacia la imposición de comercios mundiales, donde se reconocen clientes, productos, soluciones, y competidores globales. Así pues con la aplicación de la asociatividad en los diferentes gremios sectoriales, se pueden conseguir con ella la reducción de costos, el incremento de la capacidad de producción de las organizaciones, el fortalecimiento de la capacidad de negociación, se complementan recursos y capacidades y es posible competir mejor.

Hay que tener en cuenta, que para lograr el éxito en un proceso asociativo, es necesario que se revisen los aspectos o factores que influyen en dicho proceso. Dichos factores se presentan en la figura 16. Así como se han considerado los principales factores incidentes en el logro de la asociatividad, hay que revisar a su vez, los obstáculos más frecuentes en el proceso asociativo; dentro de ellos se destacan la falta de compromiso y constancia por parte de los participantes, la dificultad para homologar y estandarizar, la ausencia de resultados y logros tangibles, entre otros.

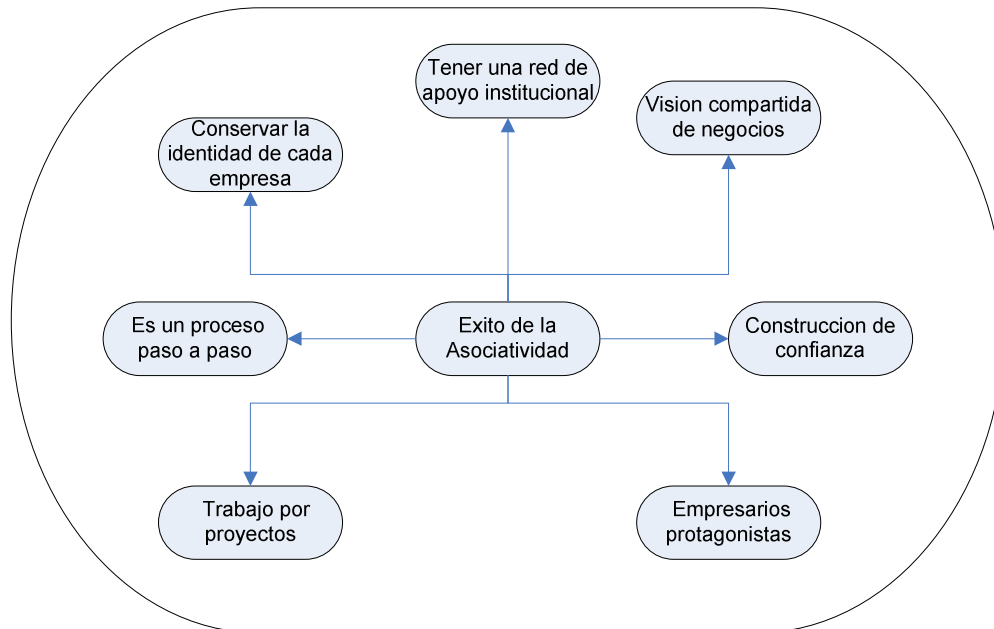
Asimismo hay que reconocer que la mayoría de las empresas pymes han desaparecido del ámbito comercial en el cual compiten como causa de la falta de capacidad para cumplir sus compromisos y competir en aspectos como el precio la calidad y el servicio. Es por ello, que varios sectores de la economía proponen la asociatividad como estrategia para consolidar la participación y garantizar la permanencia a largo plazo en el mercado de las pequeñas y medianas empresas. López⁷⁹ enseña algunos ejemplos de estas desapariciones de pymes, a saber:

- *Valle del Cauca*: Sector Cuero y Calzado. 40% de uso de capacidad instalada.
- *Perú*: Conglomerados de Porvenir. De 4000 a 2000 Pymes.
- *México*: Sector construcción. De 18000 a 9000 Pymes.

⁷⁸ MORALES JORGE ENRIQUE, *LA asociatividad empresarial: Aspectos clave, tendencias y casos exitosos*, Cámara de Comercio, Bogotá. Pág. 2.

⁷⁹ LÓPEZ Cerdan Ripoll Carlos. *Aspectos conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes*.

FIGURA 16: FACTORES DE ÉXITO EN UN PROCESO ASOCIATIVO



Fuente: *La Asociatividad empresarial. Cámara de Comercio de Bogotá.*

Estas pequeñas y medianas empresas podrán competir en los nuevos mercados solo si logran asumir los retos como el contar con precios competitivos, mejoramiento de la calidad de productos y servicios, mejorar el nivel de servicio al cliente, fomentar la innovación, mejorar la gestión administrativa y diversificar permanentemente la oferta. Si se consolida la implementación de algunas de estas actividades, las Pymes podrán permanecer en el mercado y lograr mejores participaciones en éste.

Centrados en el país, hay que mencionar que el concepto de asociatividad llegó a Colombia en el año de 1993, cuando se empezó a hablar acerca de la posibilidad de crear estrategias interempresariales que contribuyeran al éxito de las organizaciones en el mercado en el cual operaban. De acuerdo con el informe publicado en *Latín Pyme: “Unión es competitividad”*⁸⁰, Medellín es la ciudad que mayor experiencia en términos de asociatividad posee, en ella se han constituido 30 grupos industriales, tales como Copidrogas, Cooperativa Madrugón y Sectrans; estos son solo algunos de los ejemplos más representativos para el departamento. Otro de estos ejemplos en el país, destaca las tiendas y pequeños supermercados en Bogotá que se unieron para contrarrestar la capacidad competitiva de los hipermercados, mediante la creación de “En Tienda S.A.”, con

⁸⁰ *LATINPYME. Asociatividad* http://www.latinpymes.com/asp_noticia.asp?ite_id. Septiembre de 2007.

la que se reunió capital de trabajo para crear estrategias que les permitieron permanecer en el sector.

Como conclusión general, cabe anotar que la asociatividad es un proceso que busca la cooperación interempresarial a fin de mejorar la gestión y productividad de las empresas y que debe tener como objetivo primordial la dedicación en tiempo real por parte de los empresarios, al direccionamiento de los intereses y proyectos que se van a manejar en común.

5. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO

5.1 ÁMBITO NACIONAL

5.1.1 DESCRIPCIÓN

En la descripción del sector se indicarán el número de establecimientos que en la actualidad lo constituyen, la generación de empleo que ofrece, las agremiaciones representativas y las características generales de éste en el país.

A nivel nacional ésta industria está conformada por las empresas fabricantes, importadoras, exportadoras y comercializadoras. Según el DANE el número de establecimientos registrados en Colombia son los siguientes⁸¹:

TABLA 9: ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS EN EL DANE DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO: AÑO 2004

Grupos industriales	Número de establecimientos
Curtido y preparado de cueros	39
Fabricación de calzado	240

Fuente: DANE. Sectores industriales 2004

La fabricación está compuesta fundamentalmente por empresas artesanales, de las cuales 3.400 están registradas en la Confederación de Cámaras de Comercio. El DANE sólo reconoce 1200 de tamaño importante para la economía del país; únicamente 5 producen más de 10.000 pares diarios, 9 entre 2.000 y 10.000 y el resto entre 50 y 2.000⁸². Cabe resaltar que las empresas pequeñas, aunque no son tomadas en cuenta para el registro industrial del país, si son grandes creadoras de empleo y contribuyen al crecimiento económico.

El sector del calzado se ubica como el tercer generador de empleo en Colombia con una participación del 14% para la industria después del sector textil-confecciones y químico⁸³. Según el último censo del DANE, éste aporta 13.628 empleos al país⁸⁴, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

⁸¹ DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Resumen de las variables principales de la industria, según grupos industriales. 2004

⁸² Amado José. El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC. Comité de Empresarios de Recalca. 2005

⁸³ Romero Arias Christian. Calzado de cuero en Colombia. Bogotá. Noviembre 2001

⁸⁴ DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Resumen de las variables principales de la industria, según personal ocupado. 2004

TABLA 10: EMPLEOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Grupos industriales	Personal ocupado (incluidos socios, familiares y dueños)	Personal remunerado	
		Permanente	Temporal
Curtido y preparado de cueros	2,142	634	950
Fabricación de calzado	11,486	5.146	3,245

Fuente: DANE. Sectores industriales 2004

En Colombia se han conformado diversos gremios que a través de la cooperación buscan el fortalecimiento del sector con miras a conseguir mayores índices de competitividad. Lo que pretenden estas asociaciones es mejorar los niveles de competitividad de sus empresas, teniendo en cuenta para ello el conocimiento y las técnicas de manufactura que incrementen su productividad. Entre las metas trazadas por estas entidades se destacan las actualizaciones tecnológicas, la creación de ciudadelas de industriales, el establecimiento de convenios con entidades públicas y privadas y el fortalecimiento de la representatividad del sector.

La industria del calzado en Colombia está caracterizada por una fuerte competencia entre sus productores nacionales, los importadores y por el contrabando de aquellos productos provenientes de China y Panamá principalmente⁸⁵.

En el país la mayor producción y comercialización se concentra en el segmento del calzado popular, representado por una calidad media, de rápida respuesta a los requerimientos de la moda y los bajos precios. En lo que respecta a las cadenas de distribución del calzado, éstas se caracterizan por ser muy cortas; las microempresas del sector suelen tener su propio punto de venta y sólo las empresas medianas y grandes cuentan con líneas de distribución nacional⁸⁶.

De las empresas registradas, el 28% se encuentran en Bogotá, 19% en Bucaramanga, 12% en Cali, 10% en Cúcuta, 8% en Medellín, 3% en Barranquilla, 3% en Pereira y el restante distribuidas en más de 80 ciudades⁸⁷.

⁸⁵ FENALCO. *Perspectivas y evolución del sector de calzado y artículos de cuero en Colombia. Características del sector. Bogotá- Cundinamarca. Junio 2005*

⁸⁶ *Ibíd.*

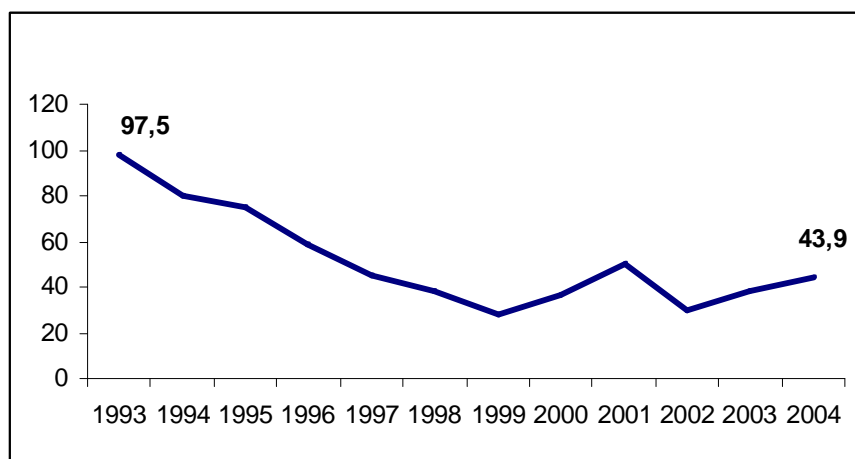
⁸⁷ Romero Arias Christian. *Calzado de cuero en Colombia: producción por región. Bogotá. Noviembre 2001*

5.1.1.1 Exportaciones

Dentro del marco de las exportaciones a nivel nacional, cabe resaltar que éstas se encuentran claramente concentradas en calzado con suela de caucho, plástico y parte superior en cuero, las cuales representan el 41.98% de ventas al exterior⁸⁸.

El calzado hace parte del grupo de las exportaciones no tradicionales, las cuales han sufrido un cambio drástico a través de los años. Según consta en el documento “*Perfil del sector cuero, calzado, manufacturas de cuero*”, a comienzos de los 90`s las exportaciones alcanzaban los 100 millones de dólares aproximadamente, situación favorable para la industria del calzado en esos tiempos; consecutivamente en el año 1999 se presentó una caída constante hasta llegar al punto mas bajo logrando solo 28 millones de dólares en exportación. En el periodo comprendido entre los años 2002 y 2004, se inicia una recuperación paulatina del sector y las ventas alcanzan alrededor de los 44 millones de dólares tal como lo muestra la figura⁸⁹.

FIGURA 17: COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES A TRAVÉS DE LOS AÑOS



Fuente: *Perfil del sector cuero, calzado, manufacturas. 2004*

Según el DANE, para el 2006 las exportaciones no tradicionales crecieron en un 9.5% con respecto al año anterior. Esta tendencia no se reflejó en el sector del calzado, comportamiento que se puede evidenciar en la tabla adjunta.

⁸⁸ FENALCO. *Perspectivas y evolución del sector de calzado y artículos de cuero en Colombia. Características del sector. Bogotá-Cundinamarca. Junio 2005*

⁸⁹ PERFIL DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MANUFACTURA.
<http://www.colombiacompite.gov.co>. Octubre 2006

Debido a la competencia China soportada principalmente por el menor costo de fabricación, el sector del calzado en el país no ha tenido mayores ingresos en cuanto a exportaciones se refiere. Frente a esta problemática, el gobierno colombiano ha realizado convocatorias a través de Proexport invitando a compradores internacionales a conocer más de cerca el producto nacional.

TABLA 11: COMPORTAMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Año	Trimestre	Miles de dólares			Variación anual (%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones
2001	I	9 659,2	5 043,8	-4 615,4	168,79	1,95
	II	8 548,2	7 948,6	- 599,7	66,44	21,53
	III	10 037,6	8 287,5	-1 750,1	16,08	8,35
	IV	15 068,1	8 890,3	-6 177,9	-4,63	4,77
2002	I	7 019,2	3 136,4	-3 882,8	-27,33	-37,82
	II	7 451,0	5 652,7	-1 798,3	-12,84	-28,88
	III	8 060,9	5 136,0	-2 924,9	-19,69	-38,03
	IV	12 781,3	6 276,4	-6 504,9	-15,18	-29,40
2003	I	6 091,5	3 945,3	-2 146,2	-13,22	25,79
	II	5 989,2	5 959,3	- 29,9	-19,62	5,42
	III	9 693,9	5 085,2	-4 608,7	20,26	-0,99
	IV	11 575,9	8 116,1	-3 459,8	-9,43	29,31
2004	I	6 046,7	5 329,9	- 716,9	-0,73	35,09
	II	7 913,0	8 341,1	428,0	32,12	39,97
	III	9 146,6	7 365,5	-1 781,1	-5,65	44,84
	IV	15 577,1	11 367,8	-4 209,4	34,57	40,07
2005	I	7 839,2	8 114,7	275,5	29,64	52,25
	II	11 315,2	11 902,9	587,8	42,99	42,70
	III	17 126,7	8 085,5	-9 041,2	87,25	9,78
	IV	25 471,4	12 786,4	-12 685,0	63,52	12,48
2006	I	13 367,1	6 523,3	-6 843,8	70,52	-19,61

Fuente: indicadores de competitividad del calzado. DANE. 2006

Con esto se ha logrado establecer un vínculo más estrecho con el mercado internacional y por ende conseguir un aumento en las exportaciones del sector. Los resultados de Proexport se ven reflejados en un crecimiento del 29% en las convocatorias, logrando así reunir 163 compradores en el 2007.⁹⁰

⁹⁰ EXPORTACIONES 2007.

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=7837&IDCompany=16>. Agosto de 2007

Las principales exportaciones de calzado colombiano fueron a Venezuela con una representación del 31.2%, 20.2% en Alemania, 8% en Panamá, 7% en Estados Unidos y Ecuador con un 6%; las cuales fueron realizadas en su mayoría por ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín.⁹¹

TABLA 12: PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO POR DEPARTAMENTOS

Ciudad	Porcentaje
Valle del cauca	29.85%
Santander	27.96%
Cundinamarca	20.30%
Antioquia	14.20%
Atlántico	1.94%
Caldas	1.09%
Bogotá	0.78%
N. Santander	0.46%
Risaralda	0.21%
Tolima	0.03%

Fuente: FENALCO. Último informe, Área económica junio 2005

5.1.1.2 Importaciones

A diferencia de las exportaciones, las importaciones presentan un comportamiento creciente debido a las compras que se realizan a China como principal vendedor, con una participación del 58% seguido por Ecuador y Brasil con el 17.6% y el 10.5% respectivamente⁹². En las siguientes tablas se pueden evidenciar las cifras mencionadas y discriminar el tipo de importación que realizan, ya sea de cuero o de calzado.

TABLA 13: IMPORTACIONES DE CUERO EN COLOMBIA

País	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 (%)
Uruguay	0.0	.2	0.6	1.1	1.0	1.2	20.8
Estados Unidos	3.7	3.4	2.5	0.6	0.4	0.9	15
Chile	1.6	1.0	0.5	1.2	0.5	0.7	11.7
Italia	0.3	0.5	0.9	1.1	0.6	0.7	11.5
Ecuador	0.6	0.7	0.5	0.5	0.4	0.6	10.4
Costa Rica	0.1	0.1	0.1	0.4	0.2	0.5	8.7
China	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.2	3.5
Argentina	0.3	0.5	0.7	0.2	0.0	0.2	2.9
Taiwán	0.2	0.3	0.3	0.5	0.3	0.2	2.7
Alemania	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	2.5
México	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	1.8

Fuente: Perfil del sector cuero, calzado manufacturas de cuero. 2004

⁹¹ FENALCO. *Perspectivas y evolución del sector de calzado y artículos de cuero en Colombia. Regiones Exportadoras. Bogotá- Cundinamarca. Junio 2005*

⁹² PERFIL DEL SECTOR CUERO, CALZADO Y MANUFACTURAS.: www.colombiacompite.gov.co. Octubre 2006

TABLA 14: PARTICIPACIÓN MUNDIAL DE LAS IMPORTACIONES DE CALZADO EN COLOMBIA

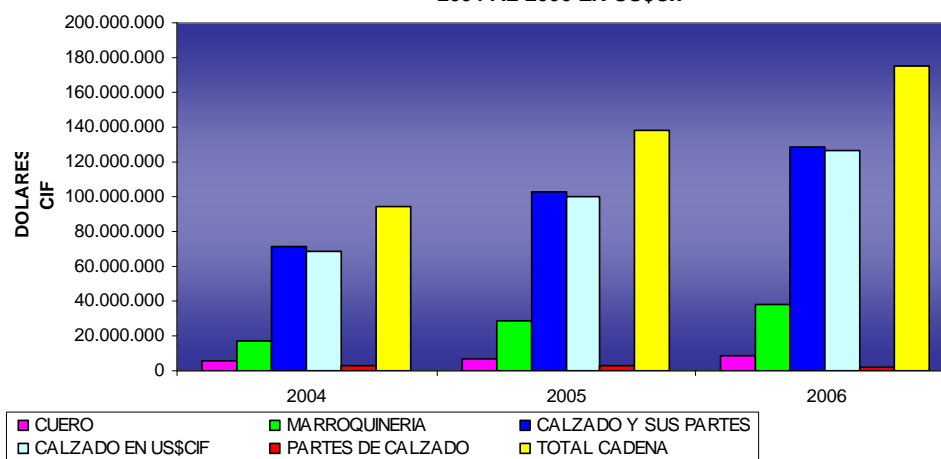
País	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 (%)
China	15.6	26.8	48.0	36.2	40.8	49.6	57.7
Ecuador	5.3	9.6	10.2	13.1	12.9	15.2	17.6
Brasil	3.1	2.9	3.1	3.8	4.9	9.0	10.5
Indonesia	1.9	1.7	1.9	1.9	0.8	2.3	2.7
Vietnam	1.2	4.1	2.6	1.5	1.5	1.8	2.1
Italia	2.5	2.5	3.5	2.8	1.3	1.4	1.6
Hong kong	1.5	1.4	1.8	1.0	0.7	0.8	1.0
Venezuela	1.2	0.8	1.4	1.2	0.5	0.8	0.9
Estados Unidos	2.1	1.1	1.3	0.5	0.8	0.8	0.9
Perú	0.0	0.0	0.2	0.2	0.1	0.7	0.8
España	1.2	0.8	1.0	1.3	0.6	0.6	0.7

Fuente: Perfil del sector cuero, calzado manufacturas de cuero. 2004

En Colombia, según ACICAM⁹³, aproximadamente se demandan 120 millones de pares anuales de los cuales 40 millones son de producción nacional y los 80 millones de pares restantes son importados. En el mismo informe se aprecia el crecimiento de las importaciones en Colombia, especialmente en la compra de insumos y materiales para la elaboración del calzado, pese a que algunas empresas han decidido comprar producto terminado debido a los costos y a la facilidad de penetrar en nuevos mercados como se aprecia en la siguiente figura:

FIGURA18: EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE LA CADENA DEL CUERO

EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES DE LA CADENA DE CUERO, MARROQUINERIA, CALZADO Y SUS PARTES DE ENERO A OCTUBRE DEL 2004 AL 2006 EN US\$CIF

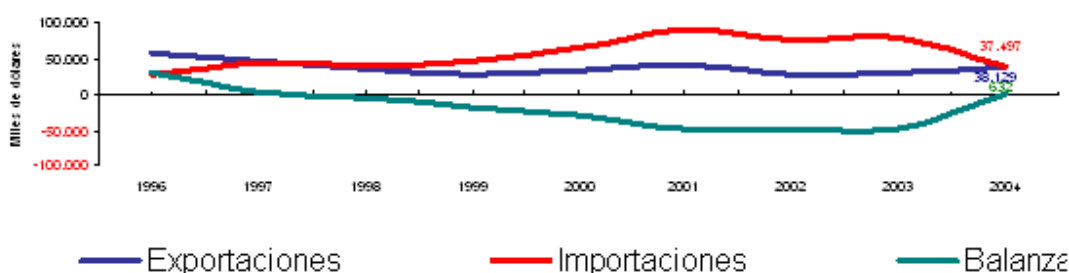


Fuente: Dirección de estudios sectoriales. ACICAM 2006

⁹³ ROMERO ARIAS Christian, ACICAM. Informe para la Corporación de promoción de exportaciones e inversiones del Ecuador. Calzado de Cuero en Colombia. Bogotá 2001

De acuerdo a la siguiente gráfica, en los últimos años la industria del calzado ha mostrado una disminución en los índices de competitividad, tanto en el mercado interno como en el externo. Esto básicamente se refleja en la caída de las exportaciones y el aumento de las importaciones.

FIGURA19: BALANZA COMERCIAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO



Fuente: DANE. Informe presentado por FENALCO 2005

Entre los departamentos y ciudades que más compran calzado a las diferentes empresas extranjeras están: Valle del cauca 45%, Bogotá 24.78%, Antioquia 5.96%, Cundinamarca 5.96%, Atlántico 3.30%, caldas 2.41%, Norte de Santander 1.35% y Santander 0.77%⁹⁴.

5.1.1.3 Problemática

En la fabricación de calzado predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo. Es por esta razón que las pymes hoy en día utilizan maquinarias con poco avance tecnológico requiriendo así un mayor recurso humano⁹⁵. La tecnología utilizada para la producción de calzado en Colombia está compuesta generalmente por máquinas de coser fabricadas para tener una larga vida útil, por lo que no existe un gran progreso en la innovación de la fabricación de este tipo de productos.

TABLA 15: COMPORTAMIENTO INDUSTRIAL. ENERO – MARZO DE 2005

SECTOR	PRODUCCIÓN	VENTAS
Confección	-7.39	-9.98
Curtido y preparado de cuero	-12.2	-9.83
Calzado	-9.25	2.55
Art. De viaje, bolsos y similares	-4.22	-1.68

Fuente: DANE. Informe FENALCO. 2005

⁹⁴ El sector Calzado en Colombia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. Marzo 2005.

⁹⁵ ROMERO ARIAS Christian, ACICAM. Informe para la Corporación de promoción de exportaciones e inversiones del Ecuador. Calzado de Cuero en Colombia. Bogotá 2001

Como se aprecia en la tabla 15, mientras la producción baja, las ventas se incrementan en el sector del calzado, lo cual puede estar sustentado en tres aspectos: Inventario, importaciones y contrabando. Cabe destacar que este último le cuesta anualmente al país cerca de 19.000 empleos directos y unos 70.000 indirectos⁹⁶.

Un factor considerable en el movimiento comercial del calzado de cuero es el contrabando y la informalidad. Según ACICAM, para el año 2000 el mercado nacional fue de 110 millones de pares anuales, de los cuales el 37.3% correspondía a contrabando y el 62.7% restante a importaciones legales y de fabricación nacional⁹⁷.

Adicionalmente se afirma que los empresarios del sector se basan en su experiencia y no en la capacitación, estudios, asesorías y planteamientos estratégicos para reestructurar el enfoque que se le da a la empresa⁹⁸.

5.1.2 ÁMBITO REGIONAL

Dado que la investigación tiene como marco de desarrollo Bucaramanga y su área metropolitana, se pretende especificar los datos que son de interés en la descripción del sector para la región, así como los proyectos actuales en pro de su fortalecimiento.

5.1.2.1 Descripción del sector

La estructura de la economía de Santander se caracteriza por mantener en el primer lugar la industria manufacturera. La participación de la región en la manufactura de cuero representa el 4.9 % y en la producción de calzado en el país el 5.75%.

El departamento emplea en el sector del calzado alrededor de un 4.3% del total de cargos industriales y a nivel nacional este porcentaje simboliza un 7.4% del total de la industria⁹⁹. Una de las razones principales de la generación de empleo santandereano, ha sido el incremento de la producción gracias a la importante participación en las ferias internacionales, en las que se ha logrado contactar empresarios que compren sus productos¹⁰⁰.

⁹⁶ FENALCO. *Perspectivas y evolución del sector de calzado y artículos de cuero en Colombia. Regiones Exportadoras. Bogotá- Cundinamarca. Junio 2005*

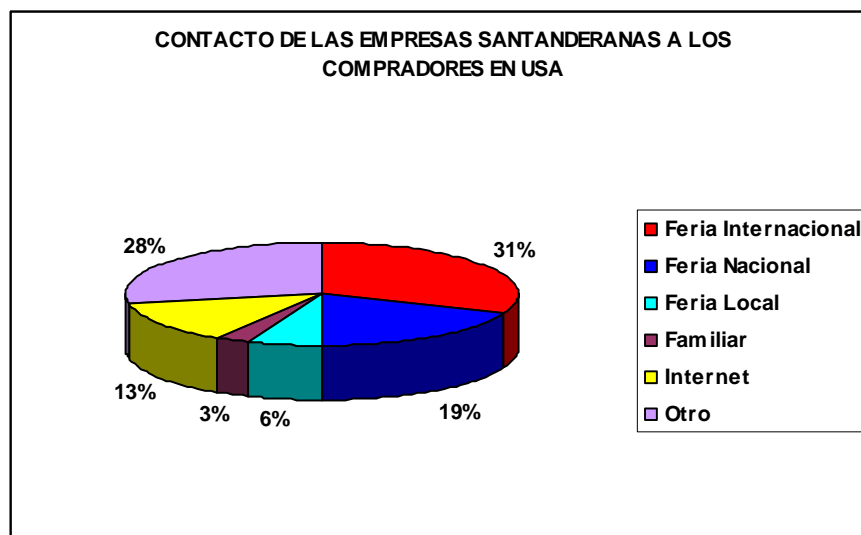
⁹⁷ ROMERO ARIAS Christian, ACICAM. *Informe para la Corporación de promoción de exportaciones e inversiones del Ecuador. Calzado de Cuero en Colombia. Bogotá 2001*

⁹⁸ MONITOR COMPANY. *Resultados para el sector del cuero. Recomendaciones: 1993*

⁹⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. *Estructura productiva y de comercio exterior de Santander. Julio 2004*

¹⁰⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. *Santander Exportaciones 2005.*

FIGURA 20: CONTACTOS PARA EXPORTACIONES EN LA REGIÓN



Fuente: Cámara de comercio Bucaramanga. 2005

Santander ha contribuido en un 0.24% al crecimiento de las exportaciones no tradicionales, contribución representada en el sector del calzado demandado primordialmente por Estados Unidos y Venezuela¹⁰¹.

Según la encuesta de opinión industrial conjunta (EOIC) del 2006, las principales preocupaciones de los empresarios santandereanos están representadas por el suministro y el costo de las materias primas, entre otras¹⁰².

A estos problemas se suman los inconvenientes de calidad exigidos para exportar, debido a que sólo un 10% de las empresas santandereanas tienen procesos de calidad certificados¹⁰³. Igualmente las importaciones llegan al país a través del puerto de Buenaventura y la zona franca de Cúcuta con un promedio de 11 contenedores con zapatos, zapatillas, tenis, y sandalias provenientes de la República China, lo que sin duda genera una competencia elevada¹⁰⁴. De acuerdo al Informe realizado por la Monitor Company¹⁰⁵, la cultura santandereana está definida dentro de un marco individualista, al punto que se evita crear estrategias o planteamientos asociativos que faciliten la solución de problemas dentro del

¹⁰¹ DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y CULTURA EXPORTADORA *Perfil De Comercio Exterior Santander.*, Julio de 2004

¹⁰² ANDI, *Encuesta De Opinión Industrial Conjunta (Eoic). Seccional Santanderes. Septiembre: 2006*

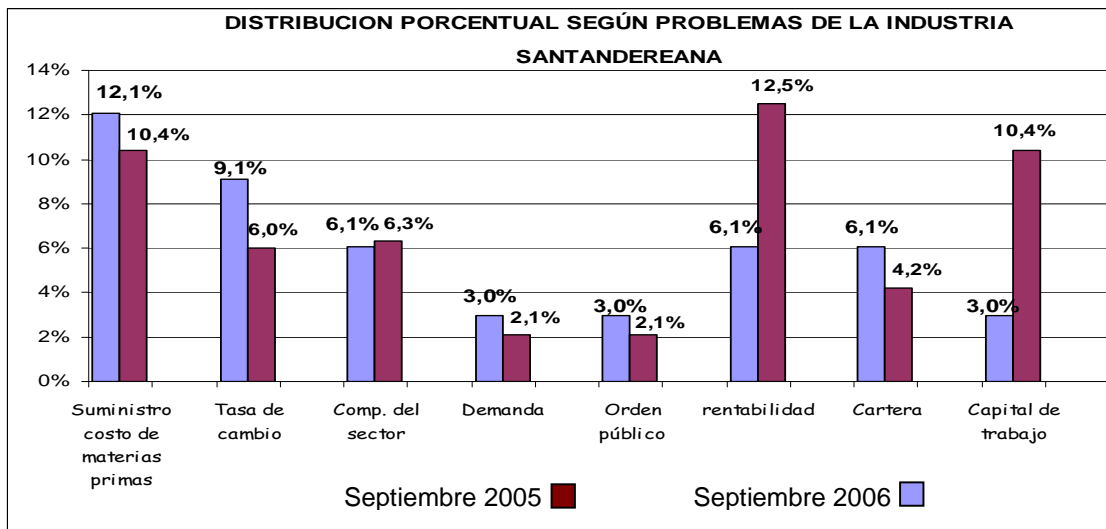
¹⁰³ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. *Santander Exportaciones 2005.*

¹⁰⁴ IMPORTACIONES DE CALZADO. <http://www.caracol.com.co/noticias/184622.asp?id=184622>. Febrero de 2005.

¹⁰⁵ MONITOR COMPANY. *Resultados para el sector del cuero. Recomendaciones: 1993.*

sector; para superar esta debilidad se hace necesario generar un cambio en la mentalidad santandereana de los empresarios, a fin de que se puedan crear estrategias operacionales que contribuyan a la formulación de ventajas competitivas sostenibles y alcanzando los objetivos y metas planteados por cada una de las organizaciones que hacen parte de la industria.

FIGURA 21: PRINCIPALES INCONVENIENTES PARA LOS SANTANDEREANOS EN LA INDUSTRIA



Fuente: Encuesta de opinión industrial conjunta (EOIC). 2006

5.1.2.2 Iniciativa de competitividad en Santander

Al iniciar el 2007 la Cámara de Comercio de Bucaramanga, junto con la Universidad de los Andes, presentaron una iniciativa de competitividad para el departamento en la cual se resume lo siguiente:

Según los índices de competitividad de los negocios en el 2005, se puede inferir que los países más competitivos, Corea e Irlanda, tienen mayor PIB/capita. Santander necesitaría crecer en su economía un 6.06% para brindarle un crecimiento a Colombia, con fines de lograr los niveles actuales de competencia de PIB/capita de dichos países y esto sólo lo lograría en 53 años. Uno de los principales factores que inciden en el aumento de la competitividad de las empresas, es el lugar en el que éstas se localizan, lo cual contribuye al alcance de las ventajas expuestas en la tabla 16.

Santander ocupa, en la economía nacional, el cuarto puesto en participación del PIB. Lo anteceden Bogotá y Cundinamarca, Antioquia y Valle.

Los principales determinantes del crecimiento de la productividad de las empresas están definidos por un contexto macroeconómico y político sano que cree el potencial necesario para lograrlo. Igualmente se debe acentuar la importancia del contexto microeconómico, dado que con éste se pueden lograr las siguientes ventajas.

TABLA 16: VENTAJAS COMPETITIVAS ALCANZADAS POR LAS REGIONES

REGIONES COMPETITIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS
Crecimientos sostenible y duradero	Fijar la población y atraer residentes cualificados
Mas y mejores oportunidades de trabajo	Internacionalización de las empresas locales
Imagen positiva	Atraer visitantes, turistas e inversionistas y radicar nuevas empresas con futuro.

Fuente: Iniciativa de competitividad de Santander, Cámara de Comercio de B/manga.

TABLA 17: VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS DE ACUERDO AL CONTEXTO MICROECONÓMICO

VENTAJAS COMPETITIVAS	DESVENTAJAS COMPETITIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de tecnología de punta • Utilización de técnicas y herramientas sofisticadas de mercadeo • Visión internacional de las juntas directivas. • Realización por parte de las empresas de mas de una actividad de la cadena de valor • Rapidez en atención de necesidades de clientes y retención de los mismos • Percepción sobre inversión extranjera • Invierten en atraer, entrenar y retener empleados • Las juntas directivas contribuyen significativamente al desempeño de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de exportación • Competencia dado por bajo precio de producto o servicio • La gerencia controla las decisiones importantes • Estrategias de internacionalización pobres • Escaso uso de inglés en el medio empresarial • Baja inversión de empresarios en proyectos de desarrollo y nuevos negocios. • Baja competitividad de las empresas basadas en productos y procesos únicos.

Fuente: Iniciativa de competitividad de Santander. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En Santander las debilidades que pueden ser tema de estudio para proponer alternativas de solución son: Baja inserción internacional de la economía, estrategias de internacionalización bastante pobres, bajos niveles de inversión extranjera, el tamaño reducido de las empresas, bajos niveles de inglés, deficiencias en la infraestructura, presencia de clusters pero en su mayoría poco profundos, bajos niveles de trabajo asociativo, problemas de acceso al recurso financiero, colocaciones y capital de riesgo, bajos niveles de innovación,

corrupción y contrabando, informalidad, falta de cooperación entre la empresa pública, privada y la academia y el mercadeo de la región, entre otros¹⁰⁶.

En Santander existen cinco áreas estratégicas en las que se puede trabajar para lograr los incrementos necesarios en cuanto a competitividad.

TABLA 18: ÁREAS QUE PERMITEN LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD

<p>INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover e incentivar la cultura de innovación en las empresas • Revisión y ajuste del sistema de innovación • Mejorar la oferta de educación universitaria con énfasis en postgrados • Bilingüismo. 	<p>CONECTIVIDAD DE TRANSPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de transporte para conexión con principales mercados y desarrollar potencial de toda la región (conectar municipios a troncales)
<p>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno corporativo • Internacionalización 	<p>SECTOR PÚBLICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficiencia (AMB) • Transparencia y exigencia de compras • Renovación urbana
<p>BÚSQUEDA DE LA EFICIENCIA Y COBERTURA DEL SECTOR FINANCIERO Atracción de capital de riesgo</p>	

Fuente: Iniciativa de competitividad de Santander. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Las estrategias para incrementar los índices de competitividad en las áreas anteriormente mencionadas, pueden alcanzarse mediante el desarrollo de las siguientes etapas:

1. Evaluación de la competitividad: En esta etapa se determina la situación actual de la competitividad de la región.

- Lograr conciencia en el concepto y su importancia.
- Tener una evaluación objetiva de la posición actual de la región en su competitividad.

2. Agenda estratégica:

- Desarrollar una estrategia regional de competitividad para posicionar la región.
- Definir acciones prioritarias para implementar la estrategia.
- La agenda interna es el punto de partida.

¹⁰⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. *Iniciativa De Competitividad De Santander. Enero 2007*

3. Estructura de Implementación y Proceso:

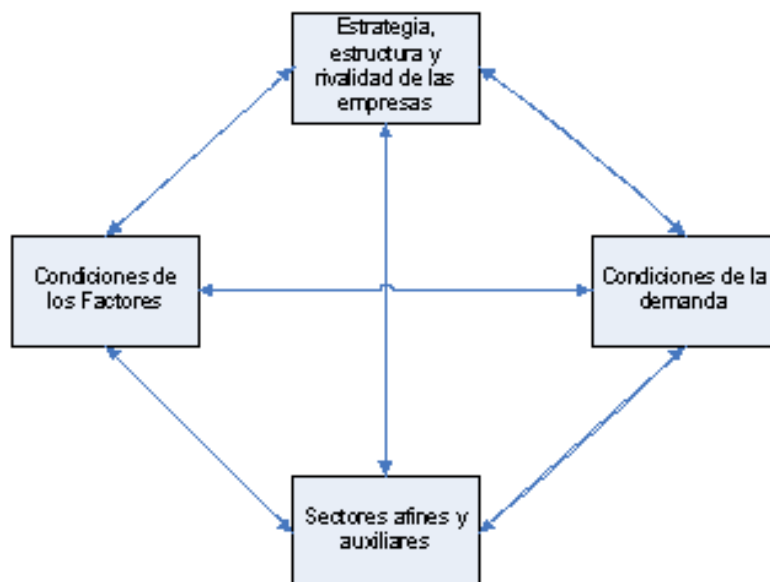
- Identificar los papeles adecuados para los líderes del sector privado y público en la iniciativa de competitividad.
- Crear la estructura institucional para mantener la acción a lo largo del tiempo.

El departamento ubicado en el nororiente colombiano es considerado como uno de los principales centros que aporta crecimiento al país y calificado como proactivo en las tendencias de globalización. Mantiene un enfoque pujante y dinámico en su economía que lo posiciona en el cuarto departamento a nivel nacional.

La Asociatividad es un recurso productivo que permite que las organizaciones y los individuos puedan construir redes para lograr su eficiencia orientada en el beneficio común, mecanismo de cooperación que ha sido el enfoque de varias investigaciones para el crecimiento de la competitividad de Santander.

La estrategia competitividad de una región es la capacidad que tenga para crear valor mediante la explotación de los factores de producción, factores que Porter agrupa en categorías tales como: Recursos humanos, Recursos físicos, Recursos de conocimiento, Recursos de capital, Infraestructura; estos factores deben lograr la mayor eficiencia y mejora en los procesos productivos, lo cual ocurre con innovación y mejoramiento continuo y si se presentan las condiciones favorables en especial los atributos contenidos en el diamante competitivo de Michael Porter:

FIGURA 22: DIAMANTE COMPETITIVO DE MICHAEL PORTER



Fuente: Michael Porter, Ser competitivos; Nuevas Aportaciones y conclusiones, Ediciones Deusto, Bilbao España, 1999, pagina 175

Cabe mencionar los estudios y diferentes posiciones que se han tomado frente a la competitividad en la región. Los estudios comenzaron hace 15 años según el último informe presentado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Universidad de los Andes, quienes en su trabajo evidenciaron los actores que han intervenido en el análisis y desarrollo de las estrategias competitivas de Santander.

En el informe Santander: Entorno de Negocios Competitivos Frente al Mundo se presentan los estudios realizados, los cuales se resumen en la tabla 19¹⁰⁷.

TABLA 19: PROYECTOS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

FECHA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
1992	Oportunidades de Desarrollo regional en el contexto de la Apertura Económica	Fue la primera iniciativa encaminada el tema de desarrollo regional, orientado a identificar oportunidades en los mercados externos para los productos de la región, dentro del nuevo contexto de apertura económica. La publicación afirma que el sector manufacturero puede reforzarse como el eje principal de la actividad exportadora del departamento. Así mismo, identifica a Venezuela como el cliente potencial que ofrece posibilidades interesantes de desarrollo para la región y finalmente, recomienda iniciar programas encaminados a la adecuación de la oferta exportable y la promoción de esquemas eficientes de comercialización.
1994	Estudio Regional de Competitividad	Las experiencias de la firma Monitor Company fueron aplicadas a la región, así como las teorías de ventaja competitiva diseñadas por el profesor Michael Porter. El trabajo de Monitor propone diez imperativos estratégicos para Colombia: fomentar los centros de innovación, promover grupos de trabajo de clusters, mejorar la calidad y la mezcla de la demanda local, formalizar la educación en estrategia, renovar la enseñanza de la administración, fortalecer el entrenamiento especializado, crear un Consejo de Competitividad al más alto nivel, desarrollar la prensa económica y “vender” la imagen de Colombia. Según el informe, se plantea que la economía bumanguesa se basa en el ahorro, ya que la población no asume el riesgo ni la incertidumbre en sus negocios comerciales, incluye como otra conclusión la falta de mano de obra capacitada y la importancia de las telecomunicaciones en la región. Después de este estudio se creó en la región un Consejo de Competitividad

¹⁰⁷ CENTRO DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD UNIANDES Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA Santander: Entorno de Negocios competitivo frente al mundo.. Bogotá. Noviembre de 2006

1994	Plan de Desarrollo Turístico	En 1994 la Universidad Externado de Colombia en el año 1994 apoyó la formulación del Plan de desarrollo Turístico para el Departamento de Santander
1997	Plan prospectivo Santander Siglo XXI	La Secretaría de Planeación lideró un escenario económico para visualizar a la región en el año 2010. “Específicamente el Plan Prospectivo plantea como las principales acciones a realizar la creación del Sistema Regional de Innovación para el departamento, la creación del Observatorio de Ciencia y Tecnología, el incremento de la inversión pública y privada en ciencia y tecnología, la formación de investigadores con doctorado y maestrías, la formación de maestros en metodologías de investigación científica, el mejoramiento de las publicaciones científicas, la operación de la red informática entre universidades y la red de gestores de innovación tecnológica, la puesta en marcha de programas de cooperación internacional y la creación del museo interactivo de ciencia y tecnología” menciona el artículo. Este plan se basó en el informe monitor para iniciar un plan de acciones mediante talleres participativos involucrando a los sectores económicos de alto potencial de desarrollo en la región.
2001	Estrategia de Competitividad de Santander	<p>La Gobernación de Santander y el CARCE lideraron la estrategia exportadora de Santander basada en dos aspectos: La definición de un plan exportador Regional enfocado en cinco variables: Ciencia y Tecnología, Capital Humano y Trabajo, Gobierno, Instituciones, Finanzas, Internacionalización, Infraestructura y Gerencia y el otro aspecto un plan Exportador Sectorial alrededor de los requerimientos de cada sector. Los objetivos de la visión exportadora fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una cultura exportadora regional. • Desarrollar una adecuada cadena de servicios logísticos, de transporte multimodal y telecomunicaciones. • Fomentar el desarrollo científico y tecnológico en sectores productivos y competitivos de la región. • Promover la comercialización internacional de la oferta exportable santandereana. • Generar estabilidad social para favorecer el desarrollo empresarial.
2003	Plan estratégico del Área Metropolitana de Bucaramanga 2015	Se planteó la visión de la región para el 2015, enfocados en las seis áreas de máximo desarrollo: ciudad integradora, incluyente y participativa, ciudad educadora y cultural, ciudad competitiva, hábitat sustentable, 5) gestión pública eficiente y relacional y metrópoli integrada regionalmente. Dentro de la línea estratégica ciudad competitiva, los criterios de intervención incluyen la cultura empresarial, los sectores estratégicos, la participación activa del sector productivo en el proceso de construcción de futuro, la articulación de las actividades de ciencia y tecnología con las compañías y el fortalecimiento de la relación universidad - empresa, el capital de riesgo, instrumentos financieros y tributarios para estimular a los empresarios, proyectos en infraestructura y el trabajo en red.

2005	Agenda Interna y visión 2019	La construcción de la agenda interna tiene tres ejes temáticos: el sectorial, el regional y el transversal. La agenda interna de Productividad y competitividad se tomaron los documentos anteriormente mencionados. La Agenda identifica proyectos transversales a todas las apuestas en lo que tiene que ver con infraestructura, educación y formación del talento humano, ciencia y tecnología, desarrollo institucional y medio ambiente
2006	Santander de Negocio competitivos frente al mundo	Este último estudio, analizó la percepción que tienen los empresarios de los anteriores proyectos dedicados a los procesos en Santander para el fortalecimiento de la competitividad, según el informe, el 33% está de acuerdo en que los ejercicios de planeación regional han contribuido positivamente en la región, el 36% neutral, el 20% en desacuerdo y el 10% en completo desacuerdo. El informe que presenta "Santander frente al mundo", es una posición del departamento en exhibición internacional aunque el departamento aun se encuentra rezagado frente a sus pares en cuanto a su nivel de inserción internacional, es decir la importancia del comercio exterior en su economía. El informe tuvo en cuenta los factores definidos por Michael Porter, analizando y desarrollando las estrategias relacionadas con: Sofisticación de las operaciones y estrategia de las compañías santandereanas, calidad del ambiente de negocios de Santander, Innovación y Difusión Tecnológica, industrias relacionadas y de soporte, entre otras.

Fuente: SANTANDER: *Entorno de Negocios competitivo frente al mundo. Centro de Estrategia y Competitividad Uniandes y Cámara de comercio de Bucaramanga. Bogotá. Noviembre de 2006*

5.1.3 ÁMBITO LOCAL: BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

5.1.3.1 Descripción

En el área metropolitana de Bucaramanga, la industria del calzado se caracteriza por la fuerte presencia de micro y pequeñas empresas, las cuales de acuerdo con el número de empleados están conformadas en un 97.63% por microempresas, 2.13% por pequeñas empresas y solo el 0.24% por medianas empresas.

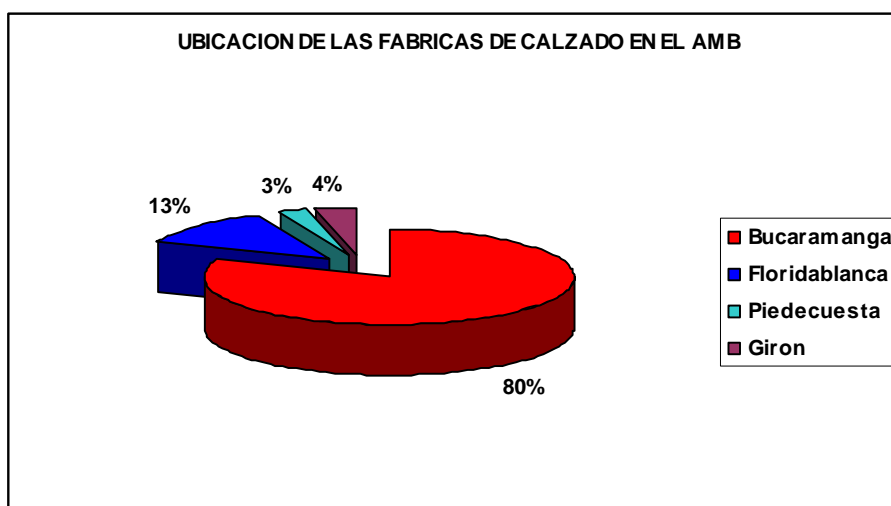
Actualmente se encuentran registradas en la Cámara de Comercio 1.675, las cuales están distribuidas en Bucaramanga y su área metropolitana como lo muestra la figura 23¹⁰⁸.

El área metropolitana de Bucaramanga alberga 52% del total de la población ocupada del departamento. En el registro del DANE (teniendo en cuenta que en esta institución solo se registran las empresas de tamaño importante), se pueden observar los datos de la tabla 20, o reportes en cuanto al sector del calzado se refiere.

¹⁰⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. *Empresas registradas de cueros, manufacturas y calzado. 2007*

De los empleos registrados en el DANE, 126 corresponden a propietarios socios y familiares, destacando el carácter de empresa familiar que se maneja en Bucaramanga y su área metropolitana¹⁰⁹

FIGURA 23: UBICACIÓN DE LAS FÁBRICAS DE CALZADO EN EL AMB



Fuente: Cámara de Comercio Bucaramanga

TABLA 20: VARIABLES PRINCIPALES SEGÚN AMB EN EL SECTOR DEL CALZADO

Ciudad y área metropolitana	Número de establecimientos	Total personal ocupado	Total personal ocupado	
			Permanente	Temporal
Bucaramanga, Girón Floridablanca	41	624	109	389

Fuente: DANE. Industrial 2004

5.1.3.2 Aprovechamiento en Bucaramanga y su área metropolitana

El eslabón de insumos de la cadena productiva, hace referencia al nivel de proveedurías necesarias para generar las entradas al nivel transformador (unidades de producción), que permitan a través del proceso empresarial generar los resultados de producto aptos para el consumo y satisfacción del cliente desde la perspectiva de un enfoque sistemático.

¹⁰⁹ DANE. Variables principales, según áreas metropolitanas y grupos industriales. 2004

En Bucaramanga las peleterías se encuentran, la mayor parte de ellas, ubicadas en el centro de la ciudad entre las calles 30 y 33 y entre las carreras 11 y 15, las cuales suministran gran variedad de insumos en su mismo almacén.

La mayoría de las empresas proveedoras del sector calzado son microempresas de las cuales el 62.5% corresponden a peleterías, el 25% están dedicadas a la comercialización de algunas partes de calzado, como suelas herrajes, etc., y el resto se dedica a la fabricación y comercialización de insumos¹¹⁰.

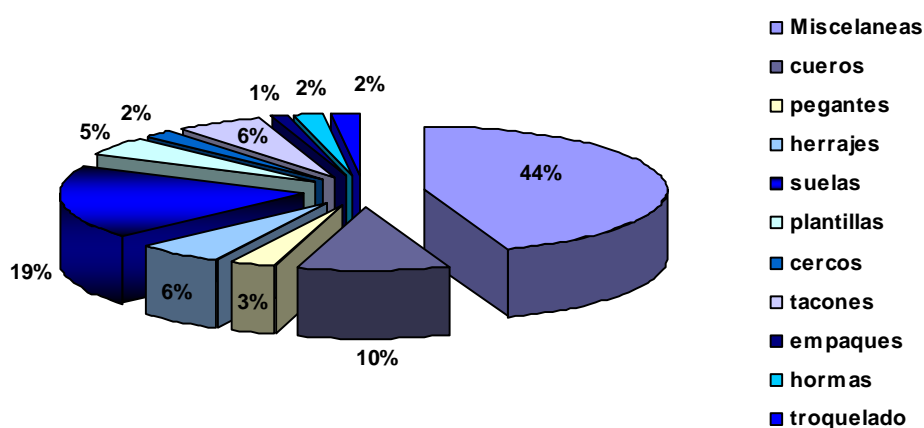
Las fábricas de insumos para la industria de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana son escasas, lo que ocasiona que la mayoría de insumos procedan del ámbito nacional.

Los fabricantes del sector del calzado dependen notablemente del suministro de insumos por parte de sus proveedores, resaltando el cuero como materia básica en la elaboración del producto.

Aunque en Colombia existen varios hatos y curtiembres, la calidad del cuero no cumple con los requisitos esperados y no posee los estándares de calificación necesarios para competir con fabricantes extranjeros. Además, las empresas encargadas de las curtiembres dejan el mejor cuero para exportación y no para la venta nacional¹¹¹.

FIGURA 24: CLASIFICACIÓN POR ACTIVIDAD DE PROVEEDURÍA

CLASIFICACION POR ACTIVIDAD DE LA PROVEEDURIA



Fuente: Cámara de Comercio Bucaramanga

¹¹⁰ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Base de datos 2006

¹¹¹ CRISTINA DUARTE DUARTE. Proyecto de Grado: Inventario de los problemas tecnológicos de la industria del calzado en Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1993

Debido a las pocas curtiembres ubicadas en Bucaramanga, los comercializadores de materia prima al igual que los productores de calzado, se han visto en la necesidad de traer cueros de otras partes del país, en especial de Cundinamarca, o emplear materiales sustitutos para la elaboración del calzado como Sintéticos y Textiles. Por esto se han incrementado los costos de producción, a causa de que las materias primas provenientes de lugares distintos a Bucaramanga y su área metropolitana ascienden a un 73%¹¹².

El cuero es la materia prima utilizada en mayor porcentaje en la elaboración del calzado ya que en promedio representa el 51.4% en el producto final. En la tabla se aprecia la participación promedio de los insumos.

En las tablas 22, 23 y 24 se presentan los principales materiales e insumos utilizados en la industria del calzado.

TABLA 21: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO DE LOS INSUMOS EN EL PRODUCTO FINAL

Participación de los insumos en el producto final	Participación (%)
CUERO	51.4
SUELA	7.5
TACONES	5.3
FORROS	4.9
ODENA	4.4
Crupón	3.1
HERRAJES	5.7
HILOS	8.5
PEGANTES	10.7

Fuente: Inventario de los problemas tecnológicos y perfil del mercadeo de los insumos requeridos para las industrias del calzado y marroquinería en la ciudad de Bucaramanga. 1992

TABLA 22: MATERIALES EMPLEADOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

TACÓN	Soporta el peso del talón del pie. Es la parte posterior del calzado. Los materiales para su fabricación son: <ul style="list-style-type: none"> • Polipropileno. • Caucho natural o sintético. • Mezcla de ambos.
SUELAS	Hace contacto con el piso y va recubierta con la plantilla. Está en la parte exterior del calzado y recubre la parte anterior del tacón. Los materiales

¹¹² BENITEZ GALVIS LILIANA. Proyecto de Grado: Inventario de los problemas tecnológicos y perfil del Mercado de los insumos requeridos para las industrias del calzado y la Marroquinería en la ciudad de Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1992.

	<p>para su elaboración son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuero cruponado o crupón: El crupón es un cuero plena flor de curtido vegetal. Se adquiere por Kilos. • Tintas emulsiones: Varían de color de acuerdo a su uso: Tinta para lacado de la superficie externa de la suela y tinta para bordes. • Suela PVC: Son suelas conocidas como suelas compactas y semi-compactas.
PLATAFORMAS	Está compuesta por el tacón y la suela. Para la fabricación de estas se usa el PVC.
PLANTILLAS	Se colocan al lado de la suela. Es la parte inferior del calzado, que hace contacto con la planta del pie, dando forma y consistencia al calzado.
LÁMINA DE ACERO	Le da consistencia a la plantilla.
ODENA	Es la base de la plantilla.
FORRO	Protege al pie de las asperezas y costuras del cuero. Se utilizan materiales textiles para cubrir el interior del calzado.

Fuente: elaboración de las autoras del proyecto

TABLA 23: INSUMOS EMPLEADOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

PLÁSTICOS	Dentro de los materiales plásticos es importante destacar el gran auge alcanzado por el PVC, sobre todo en el caso de las suelas y las capelladas. Es así como los tacones y contrafuertes se elaboran en resinas plásticas.
CAUCHO NATURAL Y SINTÉTICO	Se usan para la elaboración de suelas.
PRODUCTOS SINTÉTICOS	Se utilizan fibras poliamídicas (nylon), el poliéster, el poliuretano y el PVC, que son usados como revestimientos o como adhesivos en el calzado.
PEGANTES	Son los adhesivos utilizados para unir suelas y otras partes de calzado.
CORDONES	En la elaboración de un cordón se tiene en cuenta el tipo de hilaza, los herretes, solidez del color y longitud.
HERRAJES Y HEBILLAS	Son usados para adornar el calzado y para eliminar el cordón (correas).
HILOS	Se utilizan hilos de algodón y sintéticos.

Fuente: elaboración de las autoras del proyecto

TABLA 24: PRODUCTOS PARA EL ACABADO DEL CALZADO

LIMPIADORES	Son usados para retirar grasa, polvo, aceite y partículas que puedan adherirse al zapato.
REPARADORES	Ayudan a mejorar el acabado corrigiendo defectos como pequeños cortes en el proceso de desvastado. Está disponible en forma líquida.
SOMBREADORES	Son tintas para las costuras de la puntera, bordes, ribetes, etc.
BRILLOS	Realzan el acabado del calzado, protegen el zapato tanto del almacenamiento prolongado como la exposición a la intemperie.
TINTAS PARA SUELAS	Son usadas para lograr contrastes entre las partes del calzado.

Fuente: elaboración de las autoras del proyecto

6 DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.

6.1 DETERMINACIÓN DE VARIABLES DE INTERÉS

La hipótesis como proposición, permite establecer las relaciones entre los hechos que definen la investigación. Es para muchos una solución del problema que se plantea o una relación entre las variables que se definen para el estudio. El propósito de la hipótesis es construir relaciones entre los hechos y explicar el por qué se producen; además le facilita al investigador la tarea de elaborar los objetivos que se desea alcanzar en el desarrollo de la investigación, contribuye a determinar el tipo de investigación factible con el problema planteado, seleccionar el método, los instrumentos y las técnicas de investigación acordes con el problema que se desea resolver y elegir los recursos, tanto humanos como materiales, que se emplearán para el desarrollo de la investigación.

Para el Estudio de los Sistemas de Aprovisionamiento en el Sector del Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, las variables relevantes son aquellas que permiten conocer más a fondo el desempeño organizacional de las empresas de la industria; tomando como puntos principales la identificación de la empresa, los productos y mercados que se atienden, la calidad en la producción, el aprovisionamiento y los proveedores con los que se mantienen relaciones.

6.1.1 CONSTRUCCIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para construir la hipótesis se parte inicialmente del enfoque que tiene la investigación, para el caso, elaborar un diagnóstico del aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, con el fin de formular alternativas de operación que incrementen la competitividad del sector. La hipótesis será la que permitirá concluir una vez recopilada la información a través del instrumento de recolección de datos, acerca del estado en el cual se encuentra en el sector.

La hipótesis además de ser una guía en el proceso de investigación, sirve para indicar las observaciones que son pertinentes y cuáles no lo son con respecto al problema planteado. Señala las relaciones o vínculos existentes entre las variables y cuáles de ellas se deben estudiar; y sirve para establecer la forma en que deben organizarse eficientemente el análisis de los datos. En resumen, el objetivo principal de la hipótesis es el de aprobar y sugerir una teoría planteada.

Es importante resaltar, que la hipótesis es un planteamiento que se elabora a partir de la observación de una realidad que tiene explicación en una teoría, por tal razón se puede afirmar que ésta representa un punto medio entre la teoría y la realidad.

Para alcanzar el objetivo de la investigación sobre los sistemas de aprovisionamiento en el sector del calzado, las hipótesis planteadas muestran una relación entre los hechos que se consideran en el estudio, es decir, en ésta quedan claramente consideradas todas las situaciones en las que se desarrolla la investigación y sobre las cuales se debe concluir.

Es necesario que para plantear una hipótesis adecuada se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- El o los términos que se empleen deben ser claros y concretos, de tal forma que un nuevo investigador pueda replicar sobre la hipótesis cuando lo desee.
- Con el planteamiento de la hipótesis se pretende que ésta sea objetiva y que no lleve a un juicio de valor, es decir, que no se defina en términos de “mejor” o “peor”; tan solo que describa lo que se piensa y sucede en la realidad.
- Es importante que la hipótesis se relacione directamente con el marco teórico de la investigación y se derive de él.

6.1.1.1 NULA

Ho: “Las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, poseen un adecuado sistema de aprovisionamiento, de manera que éste se traduce en la consecución de mayores niveles de competitividad para el sector”.

H1: “Las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, carecen de un adecuado sistema de aprovisionamiento, de manera que este ha disminuido los niveles de competitividad del sector”.

6.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de investigación que se plantea con los fabricantes de calzado, tiene que ver básicamente con las formas de aprovisionamiento que ellos manejan. Aprovisionar, es el tema fundamental del desarrollo del proyecto, conocer acerca de los Sistemas de Aprovisionamiento en el Sector del Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana. El sector conformado por los diferentes gremios que lo representan y por cada uno los fabricantes, reconocen la necesidad de desarrollar nuevas estrategias que le permitan crecer y que se espera estén enfocadas básicamente en el alcance de mejores niveles de rendimiento y eficiencia para la industria. Para ello se estudia el aprovisionamiento como un tema que es esencial para las empresas que hacen parte del sector y que de acuerdo con lo que se

puede concluir de estudios realizados con anterioridad¹¹³, la mayoría de las organizaciones no conocen las verdaderas formas de aprovisionar que se deben utilizar, ni los diferentes elementos y criterios que hay que tener en cuenta en el momento de realizar una compra y la importancia de mantener relaciones estrechas y de beneficio mutuo con los proveedores.

El análisis del aprovisionamiento adquiere relevancia en el actual entorno competitivo, el cual demanda al sector mayores niveles de desempeño en su gestión empresarial, adicionalmente, la competencia de los países orientales y el contrabando, hacen necesario el análisis de la cadena de suministro para identificar las fortalezas y debilidades con que se cuenta y evaluar posibles alternativas de operación que permitan alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad.

6.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Identificar los diferentes tipos de empresas fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana y el posicionamiento de éstas en la industria, a través de la caracterización de la muestra reconociendo aspectos generales de las mismas.
- Determinar las relaciones que las empresas fabricantes de calzado mantienen con los clientes y con los proveedores, para identificar el grado de formalidad y el nivel de competitividad de éstas.
- Identificar las características de los sistemas de aprovisionamiento de la industria del calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana, de tal forma que se puedan plantear alternativas de operación que incrementen los niveles de desempeño.
- Evaluar el nivel de calidad con que operan las empresas fabricantes de calzado, en la elaboración y fabricación de sus productos, estableciendo así el grado de innovación y eficiencia en el que encuentran para enfrentar los nuevos retos del mercado.
- Establecer las fortalezas y debilidades de las empresas fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana que permitan plantear estrategias que ayuden a mejorar la competitividad de la industria.

¹¹³ DUARTE DUARTE CRISTINA. *Proyecto de Grado: Inventario de los problemas tecnológicos de la industria del calzado en Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1993*

6.4 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

De acuerdo con el problema de investigación que se ha planteado y teniendo en cuenta los requerimientos exigidos por el sector, los cuales se han observado a través de la investigación exploratoria que se ha llevado a cabo con personas representantes del sector y además basados en el análisis de los diferentes estudios que se han realizado (estudios como: Proyecto de Grado “Productividad del Sector Industrial del Cuero y Calzado en Bucaramanga”, Proyecto de Grado “Inventario de los Problemas Tecnológicos de la Industria del Calzado en Bucaramanga”, Informe Monitor, Informe FENALCO “Perspectivas y Evolución del sector de calzado y artículos de cuero en Colombia”); se especifican a continuación las principales necesidades de información que se requieren para el desarrollo de la investigación.

6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Es necesario realizar una exhaustiva identificación de cada una de las organizaciones que se incluyen en el estudio. El objetivo es elaborar una caracterización de las empresas para que de acuerdo con ella, se logre una clasificación teniendo en cuenta principalmente el tamaño, que permite identificar la capacidad con la cual opera la organización y los diferentes procedimientos y operaciones que se relacionan con el aprovisionamiento. Los elementos que se toman en consideración para la identificación de las empresas fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana son:

- Localización de la empresa.
- Antigüedad: Hace referencia a los años de operación de la empresa en el mercado, a partir de su apertura.
- Tamaño: número de empleados (teniendo en cuenta trabajadores fijos y temporales), volumen de producción.
- Tecnología: maquinaria utilizada en el proceso.
- Participación en grupos empresariales o gremiales.
- Desarrollo de procesos por subcontratación.
- Implementación de programas de capacitación de personal.
- Entidades que le han ofrecido asesoría a la empresa y áreas en las que se han realizado.

6.4.2 PRODUCTOS

Los productos de las empresas incluidas en la investigación planteada, representan intrínsecamente la razón de ser del mismo. Es por ello necesario conocer los diferentes artículos que la compañía fabrica, de tal forma que se logre determinar la complejidad de los procesos y materiales empleados, así como la calidad de los mismos. Conociendo esta información es mucho más fácil identificar cuál es el nicho de mercado hacia el cual se enfoca la organización y a la vez tener una idea de los insumos que se requieren para poder fabricar dicho producto.

Se tienen en cuenta para el reconocimiento de los productos, los siguientes:

- Principales productos que la empresa fabrica.
- Identificar la línea de producción.
- Capacidad de producción de la empresa

6.4.3 MERCADOS QUE ATIENDEN

Es importante conocer a qué mercado se dirige la empresa, identificando los principales clientes con los cuales comercializa y las relaciones que estos establecen. La idea es determinar que tan efectiva ha sido dicha relación y cuáles son las estrategias que se han utilizado para garantizar la continuidad con los mismos, estableciendo información respecto al servicio pre y post – venta. La idea general es reconocer el grado de formalidad de la empresa con el cliente. Se recolecta información sobre:

- Mercados que la empresa atiende.
- Número de clientes.
- Antigüedad en la relación con clientes.
- Actividades de exportación.
- Definición de estrategias de servicio al cliente.
- Reuniones con los clientes, antes, durante y después de la venta.
- Servicios ofrecidos al mercado de consumo.
- Canales de distribución utilizados.

- Comunicaciones con el cliente

6.4.4 DISEÑOS Y CALIDAD

Para la investigación es necesario identificar el nivel de competitividad de las empresas fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Para ello se deben estudiar diferentes elementos que son importantes para determinarla; estos elementos se refieren entre otros, a la capacidad de las empresas para elaborar sus propios diseños, teniendo en cuenta con ello la calidad en la fabricación de los mismos. La idea es poder evaluar la calidad de la compañía en la elaboración de sus productos y la capacidad que tiene para responder adecuadamente y en el momento preciso ante las tendencias del mercado. Con respecto a la calidad, se estudia todo lo relacionado con la implementación de sistemas de gestión de la calidad, el uso de normas ISO y la verificación de todos los numerales de éstas. Los elementos que se estudian son:

- Identificar si la empresa elabora sus propios diseños.
- Asistencia a ferias.
- Número de colecciones en el año.
- Sistemas de información utilizados para el diseño de productos.
- Certificación de la empresa en sistemas de gestión de la calidad.
- Costos en los que incurre la empresa por fallas en la calidad.
- Acciones correctivas que se toman.
- Inspecciones en los centros de trabajo

6.4.5 APROVISIONAMIENTO

El aprovisionamiento es el objetivo principal del estudio que se está realizando para las empresas fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, por ello es necesario evaluar las formas de aprovisionamiento que las compañías utilizan e identificar los aspectos favorables y desfavorables en éstas. Se tiene en cuenta lo siguiente:

- Procedencia de materias primas.
- Sistemas de control de inventarios.

- Inspecciones a las materias primas.
- Personal involucrado en el proceso de compra.
- Políticas de compras.
- Almacenamiento de materias primas.
- Logística de compras

6.4.6 RELACIONES CON PROVEEDORES

Indiscutiblemente este es uno de los principales aspectos que con más detenimiento se debe analizar, teniendo en cuenta que el objetivo principal del estudio es la elaboración de un diagnóstico del aprovisionamiento en la industria y que por consiguiente los proveedores juegan un papel importante en dicho tema. Los aspectos más relevantes son:

- Principales proveedores, detallando números e insumos que proveen.
- Identificar el conocimiento y la relación que se mantiene con los proveedores.
- Clasificar los proveedores, según sean fabricantes, almacenistas, subcontratistas o agentes comerciales.
- Verificar los factores que influyen para la elección de un proveedor.
- Identificar procesos de homologación con los proveedores.

6.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

6.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

6.5.1.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria se realiza con el fin de obtener una mayor información acerca de la situación en la que se encuentra el entorno en el cual operan las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Con esta investigación se pretende recolectar todos los detalles acerca de los proveedores de insumos para la industria del calzado, considerando para el caso proveedores tanto fabricantes como comerciantes. Para conseguir esta

información ha sido aplicada la técnica de entrevista, la cual permite recabar datos en forma verbal a través de una serie de preguntas, que han sido propuestas por las investigadoras del proyecto. Se ha decidido y teniendo en cuenta que el número de proveedores existentes en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana no es un número grande, efectuar un censo el que comprende un recuento completo de los elementos de la población; además se sustenta en el hecho de que cuando los tamaños de la población son reducidos y la varianza es elevada en las características que miden, es factible y recomendable el censo.

La idea con el desarrollo de la entrevista es recopilar datos acerca de cómo los proveedores ven la industria; para ello la entrevista consta de puntos principales, tales como la identificación de la empresa, los clientes que atienden y el aprovisionamiento que se realiza. Se busca constatar la información que se obtiene a partir del formato de encuesta que ha sido aplicado a las empresas fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana; con el fin de poder verificar que los problemas u oportunidades sean observados por todos los miembros de la cadena de abastecimiento que componen el sector.

En el anexo 2 se puede observar el instrumento de recolección de datos utilizado para la entrevista aplicada a los proveedores.

6.5.1.2 Investigación concluyente

En el estudio de los sistemas de aprovisionamiento en la Industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana y de acuerdo con los objetivos planteados, se utiliza una investigación descriptiva concluyente puesto que esta clase de investigación se desarrolla para describir las características de una población, permitiendo suministrar evidencias concluyentes con el fin de tomar acciones y proponer alternativas para la población estudiada.

6.5.2 FUENTES DE DATOS

Las principales fuentes de datos a las que se acuden para obtener la información que permite conocer acerca del sector y que proporcionan una visión del mismo, son:

- *Fuentes secundarias:* Los datos secundarios son aquellos obtenidos por otras investigaciones, personas, estudios o instituciones, tales como información del DANE, Cámara de Comercio (Informe Monitor, Iniciativa de Competitividad de Santander), FENALCO, ACICAM, Proyectos de grado Institucionales (“Productividad del Sector Industrial del Cuero y Calzado en Bucaramanga”,

“Inventario de los Problemas Tecnológicos de la Industria del Calzado en Bucaramanga”).

Una de las ventajas de esta recolección de datos es que se pueden obtener de manera rápida y a bajo costo.

- *Fuentes primarias:* Las fuentes primarias en el estudio están representadas por todas aquellas empresas fabricantes de calzado incluidas en la muestra.

La recolección de datos a través de las encuestas es muy importante en ésta investigación, pues da los resultados que permiten elaborar las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con los objetivos planteados.

6.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

El diseño de la encuesta para la determinación de los sistemas de aprovisionamiento en la Industria del calzado, se basa teniendo en cuenta las siguientes seis categorías:

Identificación de la empresa, productos, mercado, diseño y calidad, proveedores y aprovisionamiento.

El cuestionario es de tipo estructurado no encubierto, es decir se hacen las mismas preguntas con las mismas palabras y en el mismo orden que se han establecido en el formato de encuesta.

Este prototipo de cuestionario es utilizado en las investigaciones descriptivas concluyentes.

Desarrollar un cuestionario estructurado permite interrogar a todos los encuestados sobre un mismo tema, siguiendo una misma metodología para todos brindándoles las mismas opciones de respuesta, lo que reduce la posibilidad de variaciones en la respuesta por una pregunta mal formulada, y lo que significa un menor sesgo y por lo tanto mayor exactitud en los datos obtenidos.

Se define en la investigación que el gerente de la empresa es la persona idónea a quien debe ir dirigida la encuesta y con base en esto se plantean las preguntas, la forma de elaborarlas y la secuencia de éstas.

El cuestionario se diseña de acuerdo con los objetivos de la investigación, buscando responder y obtener los parámetros que se desean detectar en la Industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

En la encuesta se realiza una introducción para crear un ambiente de confianza que logre facilitar la comunicación entre el encuestador y el encuestado.

El cuestionario para el estudio de los sistemas de aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, se elabora por las autoras del proyecto, con el asesoramiento de la Directora de ACICAM y la Directora del proyecto.

6.7 DISEÑO DE LA MUESTRA

6.7.1 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

- *Población:* Está conformada por las empresas de la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.
- *Elemento:* Es cada una de las empresas de calzado de Bucaramanga y su área metropolitana de la cual se desea obtener información.
- *Unidad de muestreo:* En este proyecto las unidades de muestreo y los elementos son los mismos, es decir, las empresas encuestadas.
- *Tiempo:* Las encuestas se aplican durante 8 semanas de junio 1 al 31 de Agosto de 2007
- *Alcance:* Bucaramanga y su área metropolitana.
- *Marco muestral:* El marco muestral es la base de datos suministrada por ACICAM.

6.7.2 DETERMINACIÓN DEL MARCO DE LA MUESTRA

En esta etapa de la investigación se determinan las empresas que son estudiadas del sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Para ello se utiliza la base de datos suministrada por ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas), quienes bajo la dirección ejecutiva de la representante del gremio, proporcionan para el proyecto una base de datos con un total de 274 empresas, 127 afiliadas a ACICAM y las 147 restantes no afiliadas.

Dicha base de datos ha sido construida a partir de la información del registro mercantil de la Cámara de Comercio y que de acuerdo a una revisión exhaustiva de parte de los miembros del gremio, fue depurada la información consiguiendo la base de datos con la cual se trabaja.

La razón principal por la cual se toma esta base, tiene que ver esencialmente con el hecho de que el proyecto se está realizando conjuntamente con el apoyo de ACICAM, y teniendo en cuenta además que ésta es una asociación seria, que conoce del sector.

6.7.3 SELECCIÓN DE UNA TÉCNICA DE MUESTREO: MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

Para el Estudio de los sistemas de Aprovisionamiento en la Industria del Calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana, se decide utilizar el muestreo en lugar del censo debido a que:

- El muestreo es recomendado cuando no se dispone de un largo periodo de tiempo y el presupuesto es reducido.
- El muestreo permite atender casos individuales y cuando se necesita mantener el estudio en secreto, como es el caso.
- El muestreo es más económico y rápido que el censo.
- El muestreo es preciso, permitiendo reducir el volumen de trabajo y aumentar la eficiencia con la que se desarrolla.
- En el censo las actividades pueden ser tediosas, lo que aumenta la posibilidad de incurrir en errores no muestrales.

Se busca obtener una muestra representativa de la población objeto de estudio, con el fin de conocer sus características y poder generalizarlas a la población. Para la investigación de los sistemas de aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, se decide utilizar el muestreo aleatorio simple, “el cual es empleado por la mayoría de las empresas puesto que es el más sencillo de los procedimientos de muestreo probabilístico y además suministra resultados más exactos.”¹¹⁴ Las características que describen la existencia del muestreo aleatorio simple se refieren principalmente a la igual oportunidad que poseen los elementos de seleccionarse y a su vez ésta oportunidad se presenta para las combinaciones de los elementos muestrales.

En el marco de selección de las empresas con las cuales se elabora el proyecto, se optó por escoger aquellas organizaciones que dieron una respuesta positiva frente a la solicitud de aplicación del instrumento de recolección de datos. Las encargadas del proyecto informaron mediante forma escrita y verbal de la

¹¹⁴ KINNER THOMAS C. – Y, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado*. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981. Pág. 376.

ejecución del proceso de investigación de mercados, contando para ello, con la base de datos suministrada por ACICAM, a través de la cual se contactaron las organizaciones para verificar su colaboración en el desarrollo del proyecto.

6.7.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA. ANÁLISIS CUANTITATIVO

La población total que se considera para la investigación, está conformada por la base de datos suministrada por ACICAM. El tamaño de la población estudio es de 274 empresas.

- Para la selección de la muestra se toma un error del 5% y un grado de confiabilidad del 95%.
- Con el deseo de evitar desviaciones en la investigación, obtener resultados confiables para el estudio y hacer que el estudio sea económico, se decidió optar un error del 5%. El tamaño de la muestra se calcula con valores de p y de q de 50%.
- Teniendo en cuenta que el tipo de muestreo que se utiliza para este estudio es un muestreo aleatorio simple; la fórmula que se plantea para hallar la muestra con la que se trabajará en el estudio es:

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{e^2 N + z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Número de empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana

Z = Nivel de confianza fijado

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error muestral

Aplicando la formula

N = 274

Z = 1.96

p = 0.5

q = 1 – p = 0.5

e = 0.05

$$n = \frac{274 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{0.05^2 * 274 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 160$$

Entonces el tamaño de la muestra es de 160.

6.7.5 EJECUCIÓN DEL PROCESO DE MUESTREO

Para la investigación que se realiza se decide aplicar las encuestas a través de la entrevista personal. Estas se llevan a cabo por las autoras del proyecto, lo cual contribuye a que la percepción que se logre del sector sea de acuerdo con lo relacionado a los objetivos planteados para la investigación y para el proyecto en general. A su vez se confía en que la calidad de la información recopilada sea mayor.

Atendiendo a la aplicación de la encuesta, se envía una carta de presentación a las empresas en la cual se solicita la colaboración y se incluyen los motivos y propósitos del estudio. Esta es firmada por la Directora de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y por la Directora de ACICAM. Posterior a la carta, se realizan llamadas a cada una de las empresas con el fin de verificar el recibo de las mismas y el conocimiento del estudio por parte de los empresarios. Finalmente se fija la fecha en la cual se realizará la entrevista.

La aplicación de las 160 encuestas duró un tiempo de 8 semanas, desde el 1 de junio hasta el 31 de Agosto.

6.8 RECOPIACIÓN DE DATOS

Esta parte comprende la capacitación y preparación de los encuestadores¹¹⁵ para aplicar las encuestas a las empresas escogidas para el estudio.

En esta etapa se tiene en cuenta la forma como se aplica la encuesta y la forma de dirigirse al encuestado para obtener los datos necesarios, resaltando en características como claridad, amabilidad, buena presentación y un buen manejo del tema, ya que varias preguntas requieren explicación para que sean interpretadas de forma correcta y garantizar la autenticidad de las respuestas.

Se establece que es indispensable crear un ambiente donde exista buena comunicación con el encuestado, manejar correctamente los objetivos de la investigación y llevar un orden, registrando adecuadamente los datos suministrados.

¹¹⁵ El grupo encuestador fueron las 2 personas autoras del proyecto

A las empresas seleccionadas se les envió una carta vía fax, informando del proyecto y solicitando la colaboración de cada uno de ellos y de la importancia de su participación en el proyecto (Anexo 1).

Una vez enviadas todas las cartas, se procedió a solicitar las citas, para elaborar un cronograma de visitas efectuado por las dos integrantes del proyecto.

Antes de empezar a aplicar la encuesta a la muestra seleccionada, se escogieron 10 empresas para realizar una prueba piloto y elaborar las debidas modificaciones, tanto sugeridas por los empresarios como aquellas identificadas por los encuestadores. Finalmente el instrumento de recolección de datos quedo definido. (Anexo 2).

TABLA 25: LISTA DE EMPRESAS DE LA PRUEBA PILOTO

Prueba piloto	
Empresa	Nº de encuesta
Calzado Anaconda	3
Calzado Aristón Sport	10
Calzado Avianci	6
Calzado Comfoot	4
Calzado Inca	8
Calzado Jheison y Jheison	2
Calzado Canguro	9
Calzado Monetti	7
Calzado Paraíso	5
Calzado Valery Collection	1

Fuente: Autoras del proyecto

Cuando se aplicaron las encuestas se pudo observar que algunas de ellas, no contaban con la disponibilidad, el tiempo o simplemente no estaban interesados en colaborar con el estudio; por lo tanto se observó la necesidad de realizar un mayor número de visitas a empresas al sugerido por la muestra, con el fin de poder cumplir a cabalidad con el número de empresas definidas en la muestra.

- Empresas visitadas: 196
- Empresas encuestadas: 160
- Porcentaje de respuesta negativa sobre respuesta positiva: 22.5%

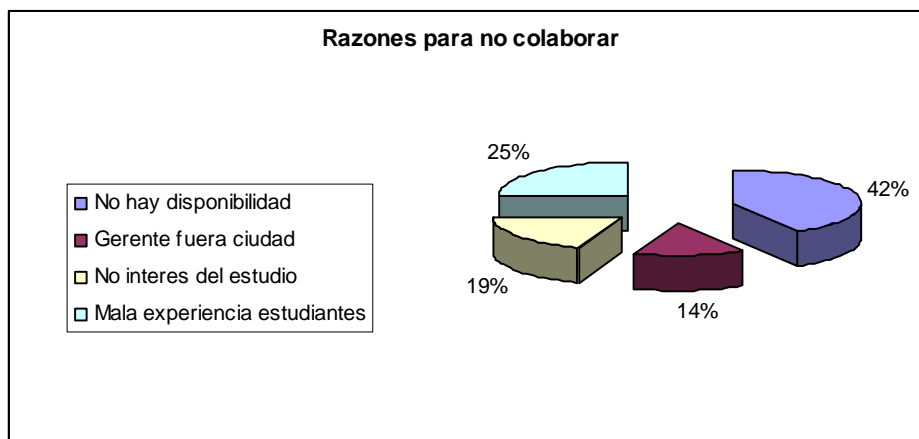
Es decir un total de 36 empresas no colaboraron con la investigación y las principales razones dadas por los empresarios se citan a continuación.

TABLA 26: RAZONES DE LA NO COLABORACIÓN EN LA ENCUESTA

Razón	Porcentaje
No existe disponibilidad de tiempo para contestar la encuesta	41.7%
El gerente no se encuentra en la ciudad	13,9%
No están interesados en el estudio	19,4%
Mala experiencia con estudiantes	25%

Fuente: Autoras del proyecto

FIGURA 25: RAZONES POR LAS CUALES LAS EMPRESAS NO COLABORARON EN EL DILIGENCIAMIENTO DE LA ENCUESTA



Fuente: Autoras del proyecto

Las empresas que respondieron afirmativamente a la solicitud de encuesta se nombran en el anexo 3 "lista de las empresas encuestadas".

6.9 PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez se realizó el trabajo de campo los datos de la encuesta son preparados para su tabulación. Como se mencionó anteriormente el programa utilizado y que permite analizar el comportamiento que se evidencia de las empresas, es el software estadístico SPSS. Se hizo necesario revisar cada uno de los cuestionarios diligenciados por las empresas a fin de detectar los posibles errores

que surgieran durante el trámite de los mismos. Se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- *Verificación del instrumento de recolección de datos:* Para poder iniciar el proceso de tabulación de los cuestionarios se decidió que para que una encuesta fuera transcrita, debería estar diligenciada en su totalidad. En este proceso se encontró que ninguna encuesta estaba incompleta, puesto que las encuestadoras se encargaron de que se respondieran en su totalidad las preguntas del cuestionario.
- *Codificación:* Teniendo en cuenta que algunas de las preguntas elaboradas para el cuestionario fueron diseñadas abiertamente con el fin de que se pudiese conocer la opinión del empresario, se observó la necesidad de que éstas fueran codificadas de acuerdo a las principales categorías que se identificaron una vez se realizó la lectura de cada una de las encuestas tramitadas. Las preguntas que debieron ser codificadas fueron:
 - a. A11. Mencione la(s) actividad (es) que subcontrata y el nombre de la(s) empresa(s) a quien le asigna esta tarea.
 - b. A14. Cuál fue la última capacitación que realizó y en qué área.
 - c. A16. Respecto de la asesoría que ha recibido por favor responder área, asesor y tiempo.
 - d. C1. Cuales son los mercados que atiende en la actualidad.
 - e. C5. De acuerdo con las exportaciones realizadas, indicar aspectos país, producto, número de veces y fecha.
 - f. C11. Cómo asegura que los productos que entrega a su cliente cumplen con las especificaciones requeridas por ellos.
 - g. C15. De acuerdo con su punto de vista, indicar cuál es el concepto respecto a los mercados en la industria del calzado.
 - h. C16. Realice las recomendaciones que considera pertinentes en cuanto al mercado de la industria del calzado se refiere.
 - i. D12. Cómo considera usted los recursos con los que cuenta Bucaramanga y su área metropolitana para conocer acerca de la calidad y el diseño de los productos.
 - j. E6. Qué opinión tiene acerca de la calidad de las materias primas disponibles para la venta en la industria del calzado.

- k. E7. Qué opinión tiene de la oportunidad de obtener materias primas, tanto nacional como del exterior.
 - l. F10. Si alguna vez adquirió alguno de los siguientes materiales en una empresa de Bucaramanga y su área metropolitana y dejó de hacerlo, mencione las razones por las que lo hizo.
 - m. F12. Que percepción tiene usted de los proveedores de insumos para la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Mencione aspectos positivos y negativos.
- Trascrición: La Trascrición de los datos se realizó en el programa estadístico SPSS.
 - Depuración: Como anteriormente se efectuó una revisión de cada uno de los cuestionarios el análisis estadístico fue ejecutado sobre la totalidad de la muestra.

6.9.1 FICHA TÉCNICA

Figura 26: FICHA TÉCNICA

FICHA TÉCNICA	
TÍTULO: Estudio de los Sistemas de Aprovisionamiento en el sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.	
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:	Logística
ENTIDAD:	Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - UIS y ACICAM
DIRECTORA:	Myriam Leonor Niño – Docente Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
INVESTIGADORES:	Estudiantes de Ingeniería Industrial. Claudia Marcela Gómez S. Carolina Maldonado A.
PERIODO DE EJECUCIÓN:	Junio – Agosto /2007

UNIVERSO: Un total de 274 empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, 147 afiliadas a ACICAM y 127 no afiliadas.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 160 empresas

NIVEL DE CONFIANZA: 95%

ERROR MUESTRAL: 5%

TIPO DE CUESTIONARIO: Encuesta Estructurada

TÉCNICA DE MUESTREO: Muestreo Aleatorio Simple

PERFIL DEL ENTREVISTADO: Persona que conozca y labore en la empresa, preferiblemente administrador o propietario.

Fuente: Autoras del proyecto

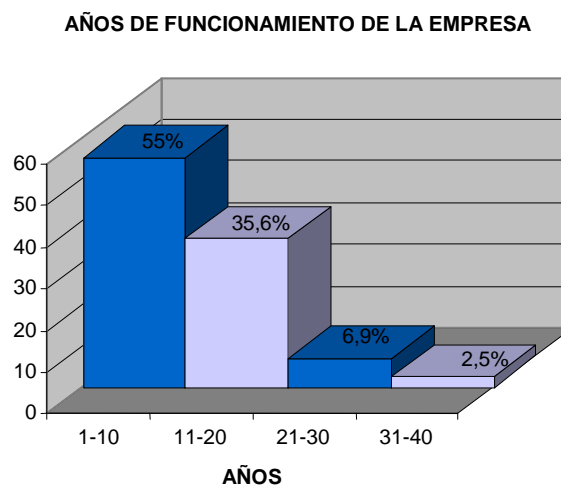
7. ANÁLISIS DE DATOS

7.1 SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 27. Años de funcionamiento de las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

Años de funcionamiento de la empresa		
Años	Frecuencia	Porcentaje
1-10	88	55
11-20	57	35,6
21-30	11	6,9
31-40	4	2,5
Total	160	100

Figura 27. Años de funcionamiento

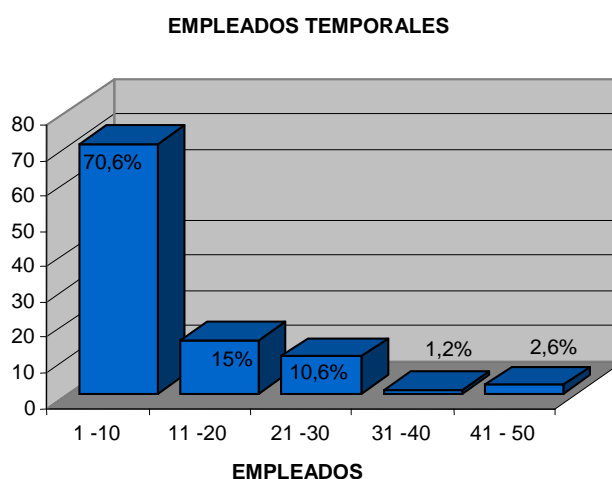


Del total de 160 empresas de calzado encuestadas en Bucaramanga y su área metropolitana el 55% afirmaron ser nuevas en el sector; tan solo el 6% tienen más de veinte años de funcionamiento en la industria. A su vez se percibe a partir de la muestra que las empresas de calzado tienen un promedio de 12 años de existencia en el mercado.

Tabla 28. Número de empleados contratados en temporada alta en las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

Empleados temporales		
Empleados	Frecuencia	Porcentaje
1 -10	113	70,6
11 -20	24	15
21 -30	17	10,6
31 -40	2	1,2
41 – 50	4	2,6
Total	160	100

Figura 28. Número de empleados



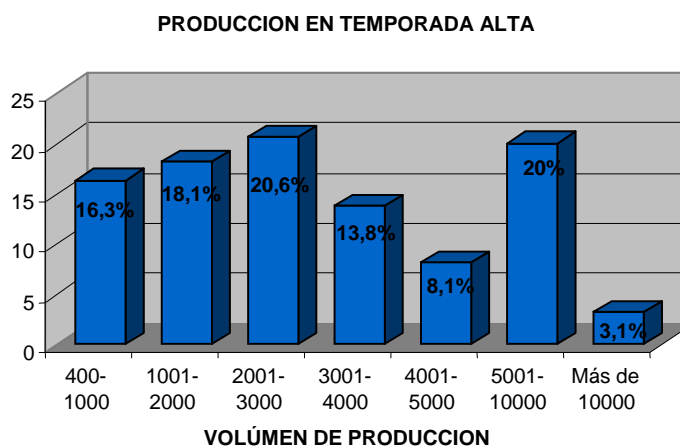
La mayoría de los empresarios encuestados sostienen que necesitan aumentar su personal en temporadas de mayor producción. Menos del 70,62% de los empresarios contrata hasta diez personas más para dichas temporadas.

A partir de la muestra se logra inferir que las empresas requieren un promedio de 22 empleados sumados a los de planta para poder cumplir con la producción necesaria en dichas épocas.

Tabla 29. Volumen de producción de las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

Producción en temporada		
Rangos de producción	Frecuencia	Porcentaje
400-1000	26	16,3
1001-2000	29	18,1
2001-3000	33	20,6
3001-4000	22	13,8
4001-5000	13	8,1
5001-10000	32	20
Más de 10000	5	3,1
Total	160	100

Figura 29. Volumen de Producción



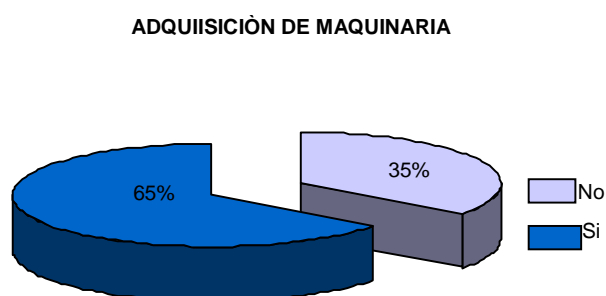
33 empresas indican que su rango de producción oscila entre 2.001 y 3.000 pares de zapatos mensuales, 29 entre 1.001 y 2.000 y 26 entre 400 y 1.000. De acuerdo con la muestra, se puede observar que el 31.2% de las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana producen más de 4.000 pares de zapatos durante el mes.

Para el caso no es adecuado hablar de un promedio de producción elaborado teniendo en cuenta que algunas empresas superan en 5.000 pares la producción, datos que sesgarían el promedio real.

Tabla 30. Adquisición de maquinaria en los últimos cinco años.

Adquisición de maquinaria últimos 5 años		
Adquisición	Frecuencia	Porcentaje
No	56	35
Si	104	65
Total	160	100

Figura 30. Adquisición de Maquinaria

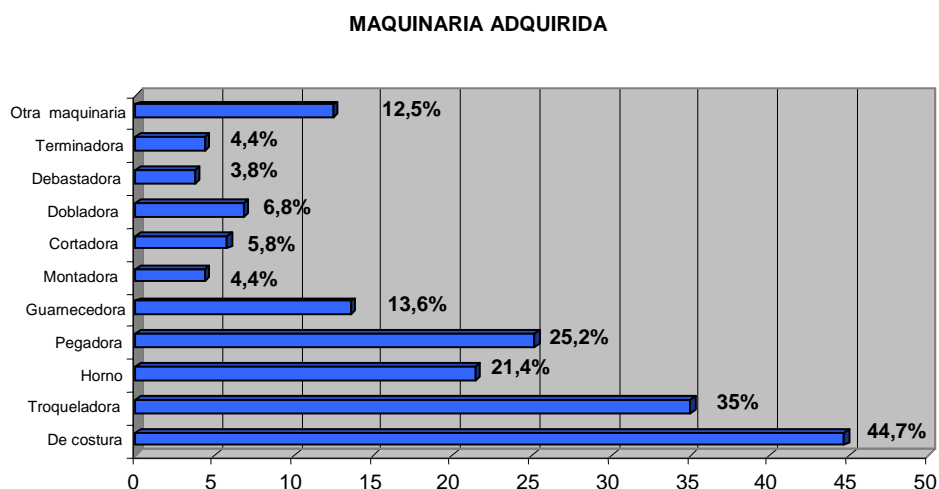


En los últimos cinco años, más de la mitad de las empresas de calzado encuestadas en Bucaramanga y su área metropolitana, han observado la necesidad de adquirir algún tipo de maquinaria para su proceso productivo.

Tabla 31. Tipo de maquinaria adquirida en los últimos cinco años.

Maquinaria adquirida últimos 5 años		
Maquinaria	Frecuencia	Porcentaje
De costura	46	44,7
Troqueladora	36	35,0
Horno	22	21,4
Pegadora	26	25,2
Guarnecedora	14	13,6
Montadora	7	4,4
Cortadora	6	5,8
Dobladora	7	6,8
Desbastadora	6	3,8
Terminadora	8	4,4
Otra maquinaria	20	12,5

Figura 31. Tipo de maquinaria

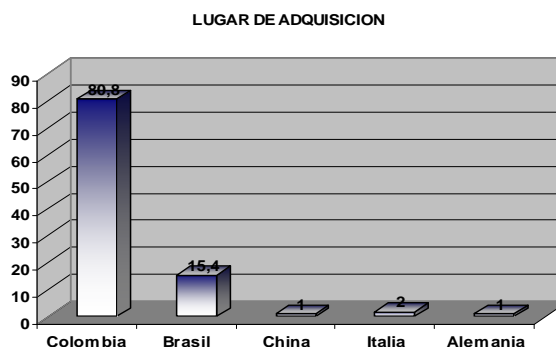


Según lo afirmado por los empresarios se logra concluir que la maquinaria que con mayor frecuencia se adquiere, es las de costura, troqueladoras, pegadoras y hornos. Asimismo suelen comprarse máquinas terminadoras, montadoras y debastadoras pero en menor proporción. Se puede observar que 12,5% de las empresas compran otro tipo de maquinaria entre las cuales se incluyen compresores y selladoras.

Tabla 32. Lugar de adquisición de la maquinaria comprada.

Lugar de la adquisición		
Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Colombia	84	80,8
Brasil	16	15,4
China	1	1
Italia	2	2
Alemania	1	1
Total	104	100%

Figura 32. Lugar de adquisición de maquinaria

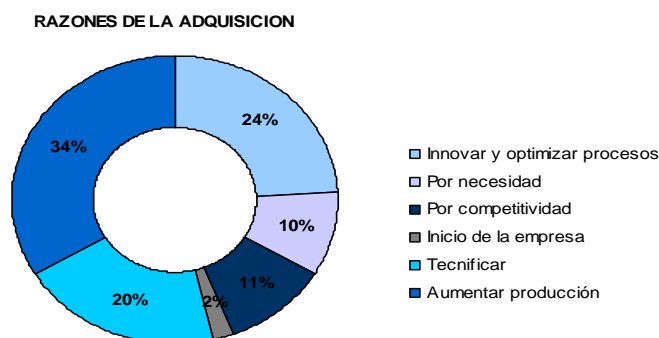


Quienes adquieren maquinaria para el proceso lo hacen principalmente en Colombia; un mínimo porcentaje de empresas compran fuera del país. El 3,8% de los empresarios consiguen maquinaria en otros lugares tales como China, Italia y Alemania.

Tabla 33. Razones para adquirir maquinaria

Razones de la adquisición		
Razones	Frecuencia	Porcentaje
Innovar y optimizar procesos	25	24%
Por necesidad	10	10%
Por competitividad	11	11%
Inicio de la empresa	2	2%
Tecnificar	21	20%
Aumentar producción	35	34%
Total	104	100%

Figura 33. Razones de no adquisición

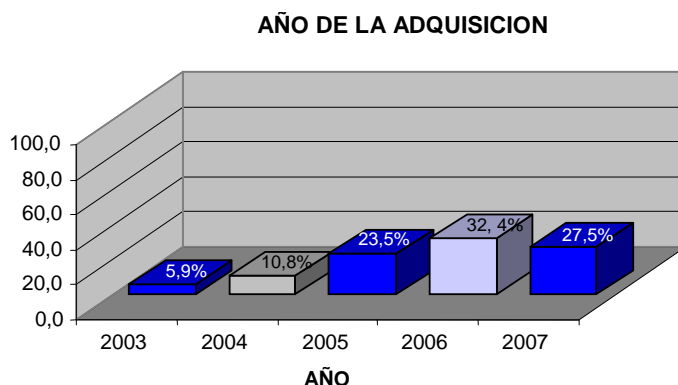


De los 104 empresarios que aseguraron comprar maquinaria para el proceso en los últimos cinco años sostienen en su mayoría que las razones principales son las de aumentar producción, innovar, optimizar y tecnificar los procesos. Tan solo el 10% de las empresas lo han hecho por necesidad.

Tabla 34. Años de adquisición de maquinaria

Año de la adquisición		
Años	Frecuencia	Porcentaje
2003	8	5,9
2004	11	10,8
2005	24	23,5
2006	33	32,4
2007	28	27,5
Total	104	100,0

Figura 34. Años de adquisición

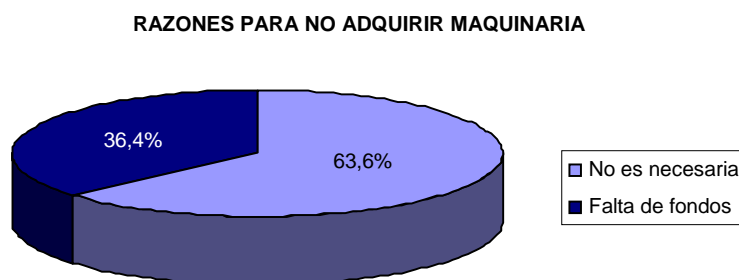


Sesenta y una de las ciento cuatro empresas que han adquirido maquinaria para el proceso productivo, lo han hecho recientemente; considerando reciente un lapso de tiempo inferior a dos años. Tan solo ocho de ellas compraron hace cinco años exactamente.

Tabla 35. Razones para no adquirir maquinaria

Razones por la no adquisición		
Razones	Frecuencia	Porcentaje
No necesaria	36	63,6
Falta de fondos	20	36,4
Total	56	100

Figura 35. Razones para no adquirir maquinaria

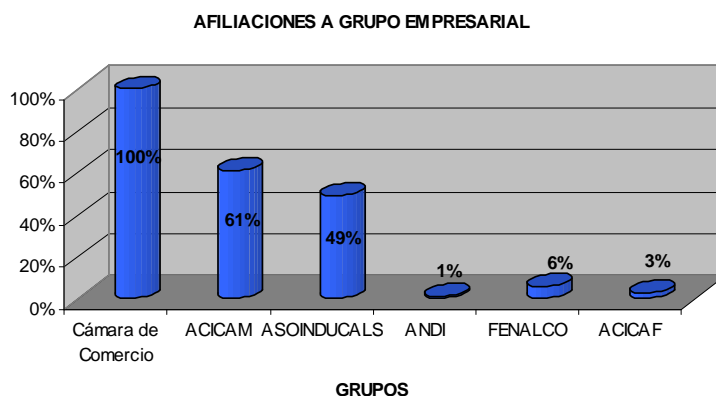


De las empresas encuestadas y que en los últimos cinco años no han adquirido maquinaria, el 63.6% manifiesta no tener la necesidad de obtenerla, mientras que el 36,4% restante asegura no tener los recursos económicos para hacerlo.

Tabla 36. Afiliación a grupos empresariales:

Afiliación a grupo empresarial		
Grupo	Frecuencia	Porcentaje
Cámara de Comercio	160	100
ACICAM	98	61
ASOINDUCALS	79	49
ANDI	2	1
FENALCO	9	6
ACICAF	4	3

Figura 36. Afiliaciones grupo empresarial



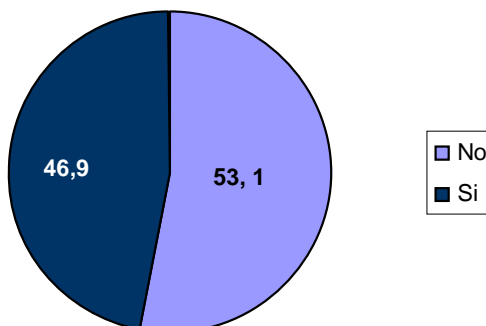
Las empresas a quienes se les aplicó la encuesta en su totalidad se encuentran afiliadas a la Cámara de Comercio. En su mayoría perciben la necesidad de asociarse a un gremio de la industria, dado que noventa y ocho de ellas pertenecen a ACICAM y setenta y nueve a ASOINDUCALS. Tan solo dos compañías se encuentran inscritas en la ANDI.

Tabla 37. Subcontratación de actividades:

Subcontratación de actividades		
Subcontrata	Frecuencia	Porcentaje
No	85	53,1
Si	75	46,9
Total	160	100

Figura 37. Subcontratación

SUBCONTRATACION DE ACTIVIDADES

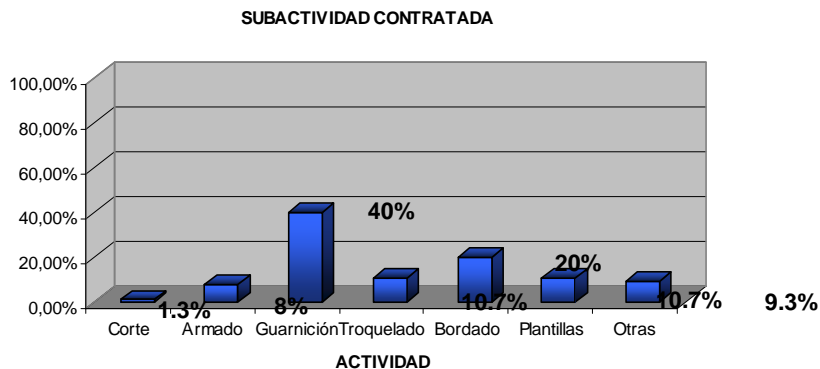


Del total de ciento sesenta empresas alrededor del 53% ejecutan la producción del zapato en sus fábricas sin contratar personal o empresas externas. El resto de compañías sí realizan alguna actividad del proceso por fuera de la misma.

Tabla 38. Actividad subcontratada:

Subactividad contratada		
Subactividad	Frecuencia	Porcentaje
Corte	1	1,3
Armado	6	8
Guarnición	30	40
Troquelado	8	10,7
Bordado	15	20
Plantillas	8	10,7
Otras	7	9,3
Total	75	100,00%

Figura 38. Actividad subcontratada

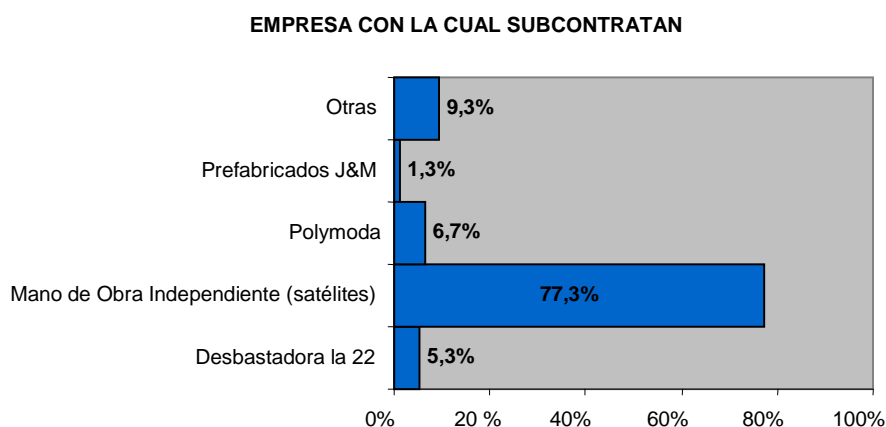


Del 46,9% de empresas que realizan algún tipo de actividad por fuera de la empresa, el 40% de ellas lo hacen en guarnición, el 20% en bordados y 10,6% en troquelado y plantillas. De ellas 9,33% realizan distintas actividades, entre las cuales se consideran pintura, desbaste y prefabricados de plantillas.

Tabla 39. Empresa con la cual subcontrata:

Empresa con la cual subcontrata		
Empresa	Frecuencia	Porcentaje válido
Desbastadora la 22	4	5,3
Mano de Obra Independiente (satélites)	58	77,3
Polymoda	5	6,7
Prefabricados J&M	1	1,3
Otras	7	9,3
Total	75	100

Figura 39. Empresa con la cual subcontrata

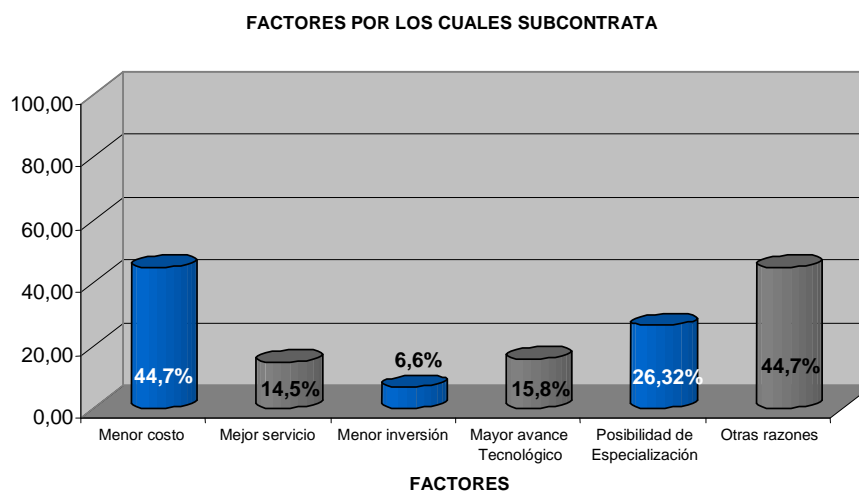


La mayoría de las empresas de calzado que subcontratan alguna actividad lo realizan a través de satélites, es decir, mano de obra independiente; un porcentaje de 77,33% de empresas respectivamente.

Tabla 40. Factores por los cuales subcontratan:

Factores por los cuales subcontrata		
Factores	Frecuencia	Porcentaje
Menor costo	34	44,7
Mejor servicio	11	14,5
Menor inversión	5	6,6
Mayor avance tecnológico	12	15,8
Posibilidad de especialización	20	26,3
Otras razones	33	44,7

Figura 40. Factores de subcontratación

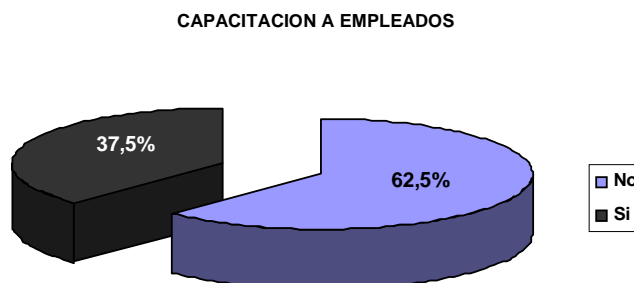


Las razones por las cuales las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, ven la necesidad de subcontratar, es debido a que esto representa un menor costo para ellas. Entre otras de las razones manifestadas por los empresarios encuestados, se encuentra la dificultad de conseguir mano de obra capacitada, la disponibilidad para hacerlo o simplemente porque no se cuenta con la maquinaria apta para el proceso.

Tabla 41. Capacitación a empleados:

Capacitación a empleados		
Capacita	Frecuencia	Porcentaje
No	100	62,5
Si	60	37,5
Total	160	100

Figura 41. Capacitación

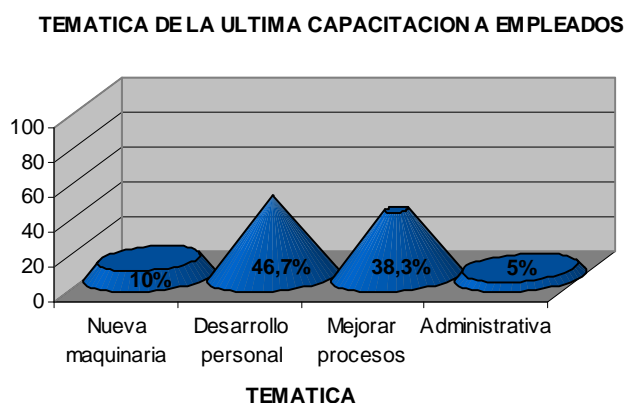


De acuerdo con lo analizado en la muestra, 62,5% de las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana no realizan capacitaciones a sus empleados; el 37,5% restante sí lo hace.

Tabla 42. Temática de la última capacitación hecha a los empleados:

Última capacitación a empleados		
Última capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Nueva maquinaria	6	10
Desarrollo personal	28	46,7
Mejorar procesos	23	38,3
Administrativa	3	5
Total	60	100

Figura 42. Temática Capacitación

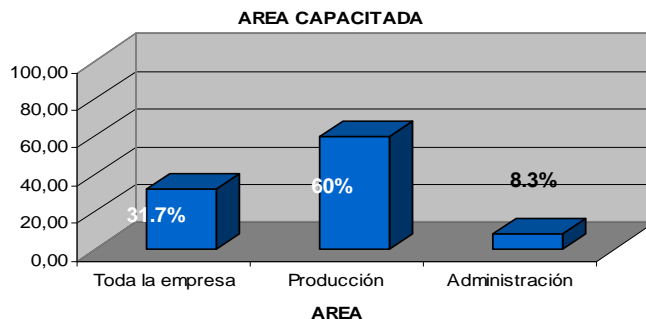


De las sesenta empresas que ofrecen capacitaciones a sus empleados, el 46,7% lo hace con fines relacionados con el desarrollo personal de sus trabajadores. Un 38,3% de las empresas realizan las capacitaciones con el fin de mejorar los procesos productivos de la organización.

Tabla 43. Área de la empresa donde se realizó la capacitación

Área en que capacitó		
Área	Frecuencia	Porcentaje
Toda la empresa	19	31,7
Producción	36	60
Administración	5	8,3
Total	60	100

Figura 43. Área Capacitada

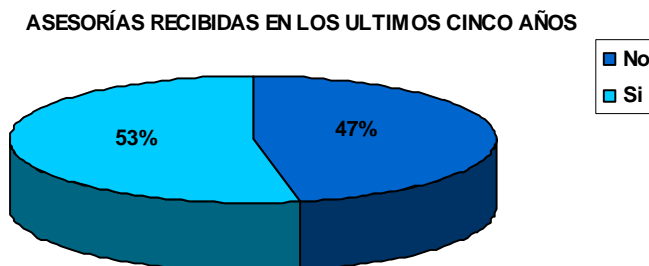


De las capacitaciones que realizan las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, el 60% lo hace en el área de producción, el 31,7% en toda la empresa y el 8,3% en el área administrativa.

Tabla 44. Asesorías recibidas en los últimos cinco años

Asesoría recibida últimos 5 años		
Asesoría	Frecuencia	Porcentaje
No	75	47
Si	85	53%
Total	160	100

Figura 44. Asesorías

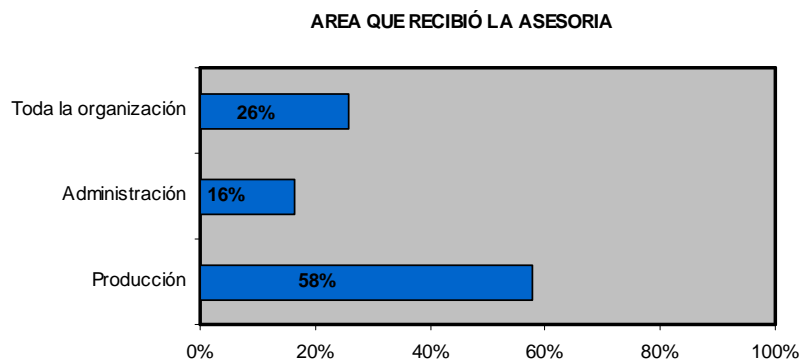


Del total de encuestas realizadas ochenta y cinco de las empresas coincidieron en que han recibido algún tipo de asesoría en los últimos cinco años.

Tabla 45. Área que recibió la asesoría:

Área de la asesoría		
Área	Frecuencia	Porcentaje
Producción	49	58
Administración	14	16
Toda la organización	22	26
Total	85	100

Figura 45. Área de asesoría

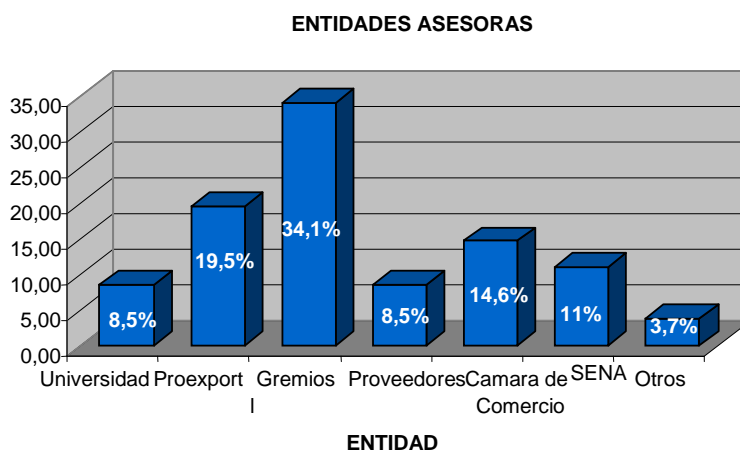


De las ochenta y cinco empresas que han recibido algún tipo de asesoría, 58% de ellas han sido realizadas en el área de producción, 26% para todas las áreas de la organización y el 16% restante corresponden a asesorías administrativas.

Tabla 46. Entidades asesoras:

Entidades asesoras		
Entidad	Frecuencia	Porcentaje
Universidad	7	8,5
Proexport	16	19,5
Gremios de la industria	28	34,2
Proveedores	7	8,5
Cámara de Comercio	12	14,6
SENA	9	11
Otros	3	3,7
Total	82	100,00

Figura 46. Entidades Asesoras



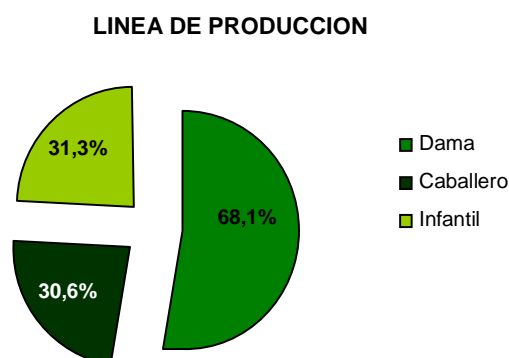
De acuerdo con lo expresado por los empresarios, los gremios de la industria son las principales entidades que ofrecen asesorías. Igualmente Proexport, el SENA y la Cámara de Comercio han dado significativos aportes para las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Un mínimo de empresas han obtenido la capacitación a partir de otras fuentes, tales como Seguros Bolívar y La Casa de la Cultura.

7.2 SECCIÓN B: PRODUCTOS FABRICADOS

Tabla 47. Línea de producción:

Línea de Producción que maneja la empresa		
Línea	Frecuencia	Porcentaje
Dama	109	68,1%
Caballero	49	30,6%
Infantil	50	31,3%

Figura 47. Línea de Producción

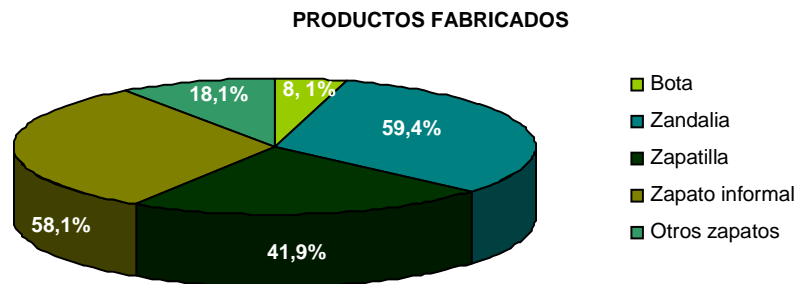


68,1% de las empresas de la muestra, fabrican calzado para dama, 30,6% de caballero y un 31,3% para niño. La mayoría de los empresarios coincide que el zapato para dama es el más demandado y que por tal razón debe ser fabricado con mayor frecuencia.

Tabla 48. Productos fabricados:

Productos fabricados		
Producto	Frecuencia	Porcentaje
Bota	13	8,1%
Sandalias	95	59,4%
Zapatilla	67	41,9%
Zapato informal	93	58,1%
Otros zapatos	29	18,1%

Figura 48. Productos fabricados



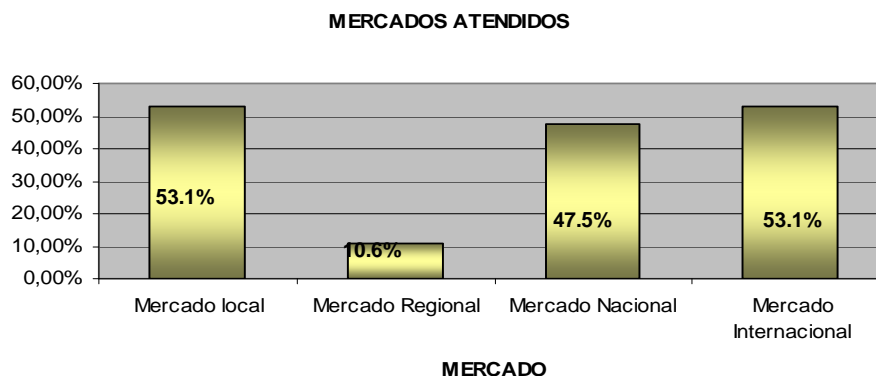
De acuerdo con la muestra seleccionada se puede observar que los productos que más se fabrican son la sandalia con un 59%, el zapato informal con 58% y la zapatilla con un 41,9%. Dentro del zapato informal se consideran los tenis, las babuchas y el zapato sport, entre otros. A su vez la bota es el zapato que menos se produce por las empresas de calzado en Bucaramanga, solamente un 8,1% de empresas lo fabrican.

7.3 SECCIÓN C: MERCADO

Tabla 49. Mercados que atienden

Mercados que atiende la empresa		
Mercado	Frecuencia	Porcentaje
Mercado local	85	53,1%
Mercado Regional	17	10,6%
Mercado Nacional	76	47,5%
Mercado Internacional	85	53,1%

Figura 49. Mercados

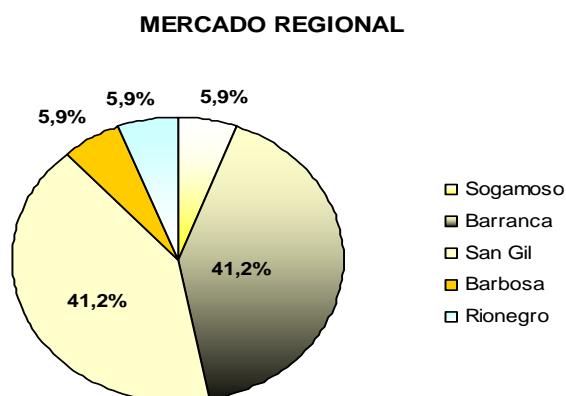


Del total de empresas encuestadas, ochenta y cinco de ellas aseguran vender en Bucaramanga y su área metropolitana. Tan solo diecisiete realizan ventas a otras partes del departamento, mientras que ochenta y cinco de las empresas han realizado transacciones comerciales fuera del país.

Tabla 50. Mercados regional:

Mercado Regional		
Mercado	Frecuencia	Porcentaje
Sogamoso	1	5,9
Barranca	7	41,2
San Gil	7	41,2
Barbosa	1	5,9
Rionegro	1	5,9
Total	17	100,00

Figura 50. Mercados regional



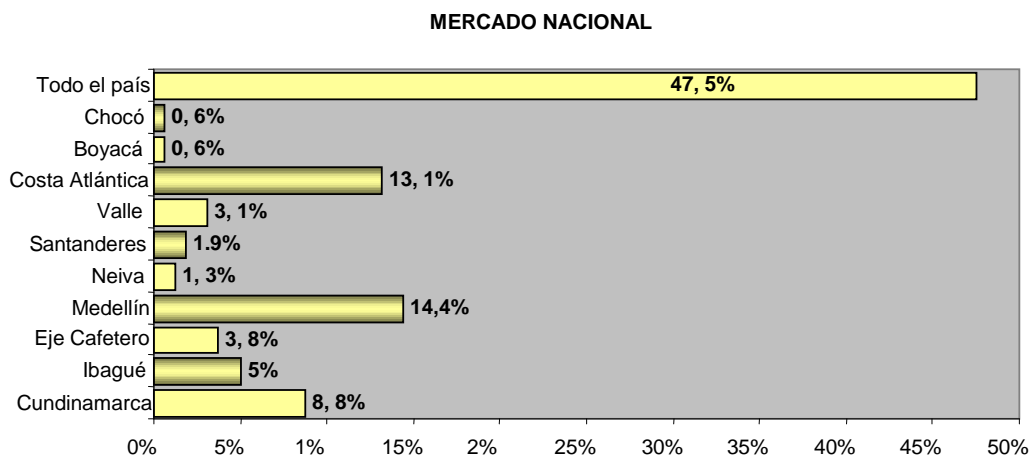
De las diecisiete empresas que han efectuado ventas dentro del departamento catorce de ellas lo hacen para Barranca y San Gil principalmente. Otros lugares

representativos para la venta del calzado en el departamento son Sogamoso, Barbosa y Rionegro.

Tabla 51. Mercados Nacional

Mercado Nacional		
Mercado	Frecuencia	Porcentaje
Cundinamarca	14	8,8%
Ibagué	8	5%
Eje Cafetero	6	3,8%
Medellín	23	14,4%
Neiva	2	1,3%
Santanderes	3	1,9%
Valle	5	3,1%
Costa Atlántica	21	13,1%
Boyacá	1	0,6%
Chocó	1	0,6%
Todo el país	76	47,5%
Total	160	100%

Figura 51. Mercados Nacional

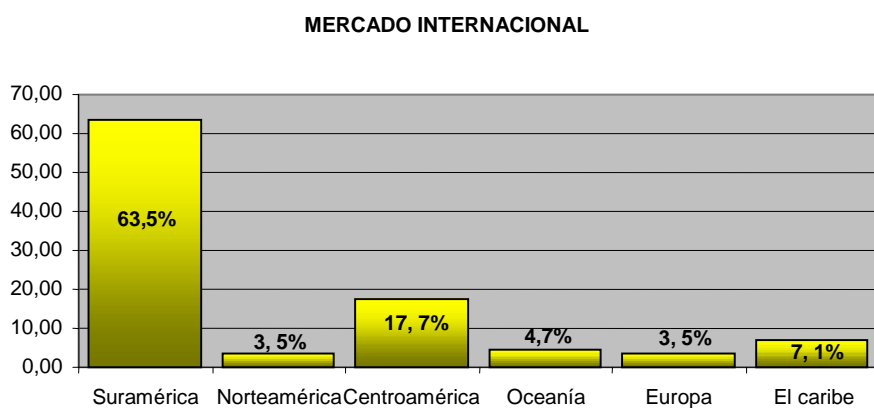


La mayoría de los empresarios considera que Cundinamarca, Medellín y la Costa son los principales lugares hacia los cuales se puede vender la mercancía fabricada en sus organizaciones. Tan solo tres de las ciento sesenta empresas encuestadas asegura que no ha efectuado transacciones fuera del departamento.

Tabla 52. Mercados internacional:

Mercado Internacional		
Continente	Frecuencia	Porcentaje
Suramérica	54	63,5
Norteamérica	3	3,5
Centroamérica	15	17,7
Oceanía	4	4,7
Europa	3	3,5
El caribe	6	7,1
Total	85	100

Figura 52. Mercados Internacional

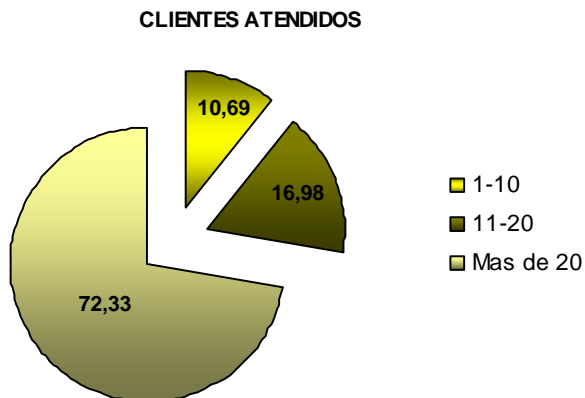


Del total de empresas que realizan ventas fuera del país el 63% equivalen a ventas en América del Sur, el 17,6% a países de centro América y el 20% restante lo realizan a otras partes del mundo.

Tabla 53. Clientes atendidos:

Clientes atendidos		
Clientes	Frecuencia	Porcentaje
1-10	18	10,7
11-20	27	17
Mas de 20	115	72,3
Total	160	100

Figura 53. Clientes

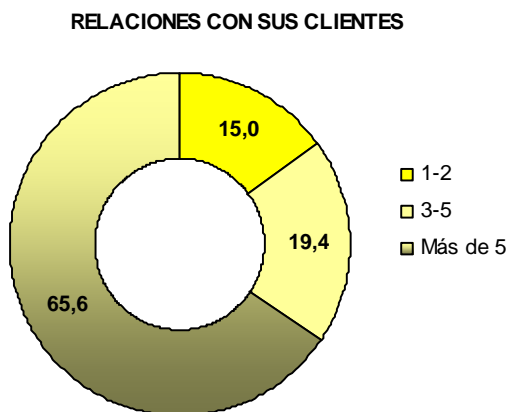


Actualmente, el 72,3% de las empresas de calzado encuestadas están manejando más de veinte clientes, el 17% entre once y veinte clientes y el 10,7% restante atienden menos de diez clientes.

Tabla 54. Relaciones con sus Clientes:

Años cliente más antiguo		
Años	Frecuencia	Porcentaje
1-2	24	15,0
3-5	31	19,4
Más de 5	105	65,6
Total	160	100

Figura 54. Relaciones con clientes

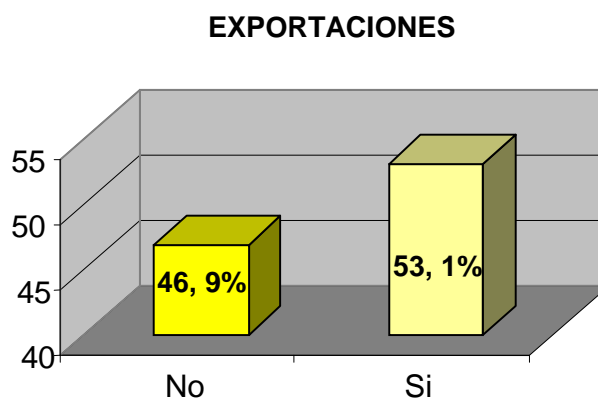


Más de la mitad de las empresas encuestadas afirman que han mantenido relaciones comerciales con sus clientes por más de cinco años, el 19,4% de ellas entre tres y cinco años y el 15% entre uno y dos años.

Tabla 55. Exportaciones

Exportaciones		
Exporta	Frecuencia	Porcentaje
No	75	46,9
Si	85	53,1
Total	160	100

Figura 55. Exportaciones

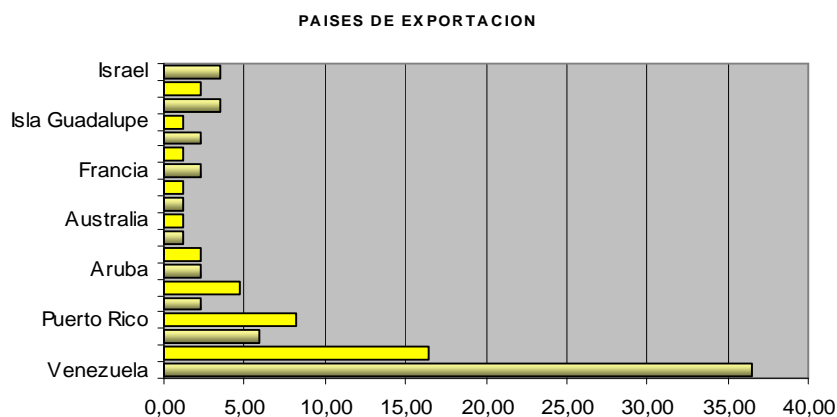


Según la información suministrada por los empresarios el 53% de las organizaciones han realizado transacciones comerciales fuera del país; exactamente ochenta y cinco de las ciento sesenta empresas encuestadas han efectuado exportaciones.

Tabla 56. Países de exportación:

Países de exportación		
País	Frecuencia	Porcentaje
Venezuela	31,00	36,5
Ecuador	14,00	16,5
USA	5,00	5,9
Puerto Rico	7,00	8,2
Costa Rica	2,00	2,4
Panamá	4,00	4,7
Aruba	2,00	2,4
República Dominicana	2,00	2,4
Guatemala	1,00	1,2
Australia	1,00	1,2
Nueva Zelanda	1,00	1,2
España	1,00	1,2
Francia	2,00	2,4
Inglaterra	1,00	1,2
Curazao	2,00	2,4
Isla Guadalupe	1,00	1,2
Isla martinica	3,00	3,5
Isla San Martín	2,00	2,4
Israel	3,00	3,5
Total	85,00	100

Figura 56. Países de Exportación

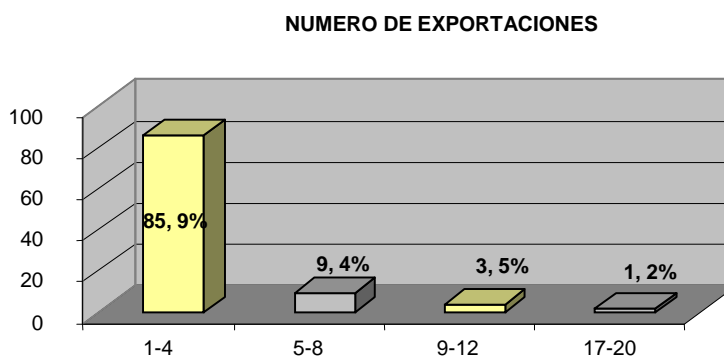


Del total de empresas de calzado que han realizado exportaciones 36% de ellas han sido hacia Venezuela, seguidas por Ecuador y Puerto Rico con una participación de 16% y 8% respectivamente. Entre los países correspondientes a las exportaciones menos representativas se encuentran Guatemala, Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra y España entre otros.

Tabla 57. Número de exportaciones:

Numero de exportaciones		
Numero	Frecuencia	Porcentaje
1-4	73,00	85,9
5-8	8,00	9,4
9-12	3,00	3,5
17-20	1,00	1,2
Total	85,00	100

Figura 57. Número de Exportaciones

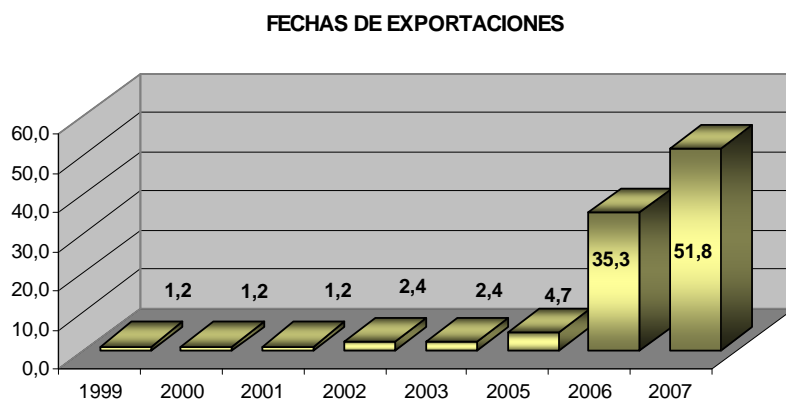


Un total de ochenta y cinco empresas de las ciento sesenta seleccionadas han exportado alguna vez. Y quienes lo han hecho en su mayor proporción lo han realizado menos de cuatro veces. Aproximadamente el 14% de ellas han exportado más de cinco veces.

Tabla 58. Fechas recientes de exportación:

Fechas recientes de exportaciones		
Fecha	Frecuencia	Porcentaje válido
1999	1,00	1,2
2000	1,00	1,2
2001	1,00	1,2
2002	2,00	2,4
2003	2,00	2,4
2005	4,00	4,7
2006	30,00	35,3
2007	44,00	51,8
Total	85,00	100

Figura 58. Fechas de Exportación

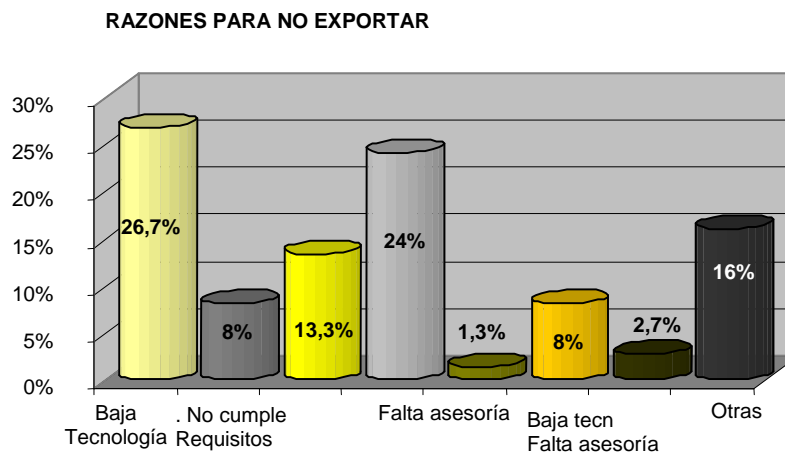


Aproximadamente el 52% de las empresas de calzado han efectuado exportaciones durante el año en curso, el 35% el año pasado y el 4,7% exportó en el 2005. El 9% restante efectuó exportaciones hace más de tres años. A pesar del bajo número de exportaciones que se realizan por cada una de las compañías, fácilmente se puede identificar que éstas se han incrementado para el último año para el sector.

Tabla 59. Razones para no exportar:

Razones para no exportar		
Razón	Frecuencia	Porcentaje
Baja tecnología	20	26,7%
No cumple requisitos	6	8%
No hay intención	10	13,3%
Falta asesoría	18	24%
No cumple requisitos/Baja tecnología	1	1,3%
Baja tecn./Poca asesoría	6	8%
Baja tecn./No cumple requisitos/Falta asesoría	2	2,7%
Otras	12	16%
Total	75	100%

Figura 59. Razones para no Exportar

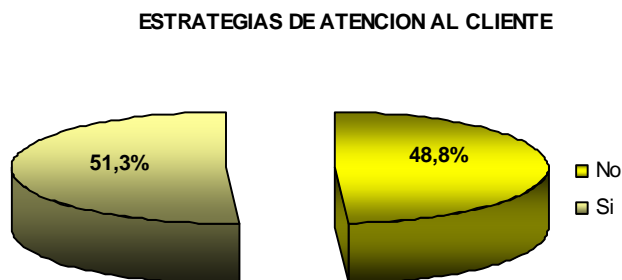


Setenta y cinco de las empresas encuestadas, aseguran que no han podido efectuar exportaciones por razones como baja tecnología en el proceso productivo y falta de asesoría principalmente, 16% de ellas manifiesta otras razones por las que no lo hacen, considerando entre otras, el miedo por realizar intercambios comerciales con clientes que no se conocen y que posiblemente no sean confiables.

Tabla 60. Definición de estrategia de atención al cliente

Estrategias de atención al cliente		
Estrategia	Frecuencia	Porcentaje
No	78	48,8%
Si	82	51,3%
Total	160	100%

Figura 60. Estrategia de atención al Cliente

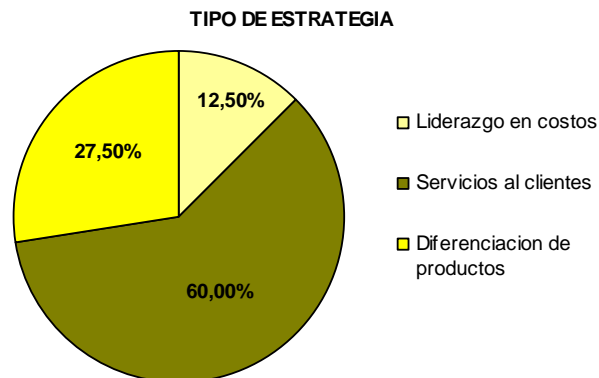


De las empresas del sector que fueron seleccionadas para la muestra de estudio el 51,3% manifestaron tener establecida una estrategia de atención al cliente, mientras que el 48,8% restante aseguró no tenerla.

Tabla 61. Estrategia utilizada:

Estrategia utilizada		
Estrategia	Frecuencia	Porcentaje válido
Liderazgo en costos	10	12,50%
Servicios al clientes	48	60,00%
Diferenciación de productos	22	27,50%
Total	80	100,00%

Figura 61. Tipo de Estrategia

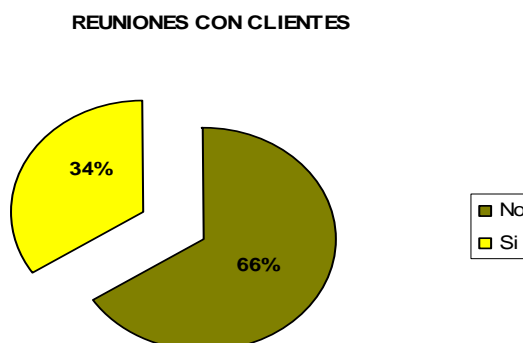


De las empresas de calzado que manifiestan tener una estrategia de servicio al cliente, 60% la enfocan hacia servicios al cliente, el 22% de ellas manejan estrategias de diferenciación de productos y el 12.5% restante hacia el liderazgo en costos.

Tabla 62. Reuniones con clientes

Reuniones con clientes		
Reuniones	Frecuencia	Porcentaje
No	105	65,6
Si	55	34,4
Total	160	100

Figura 62. Reuniones con clientes

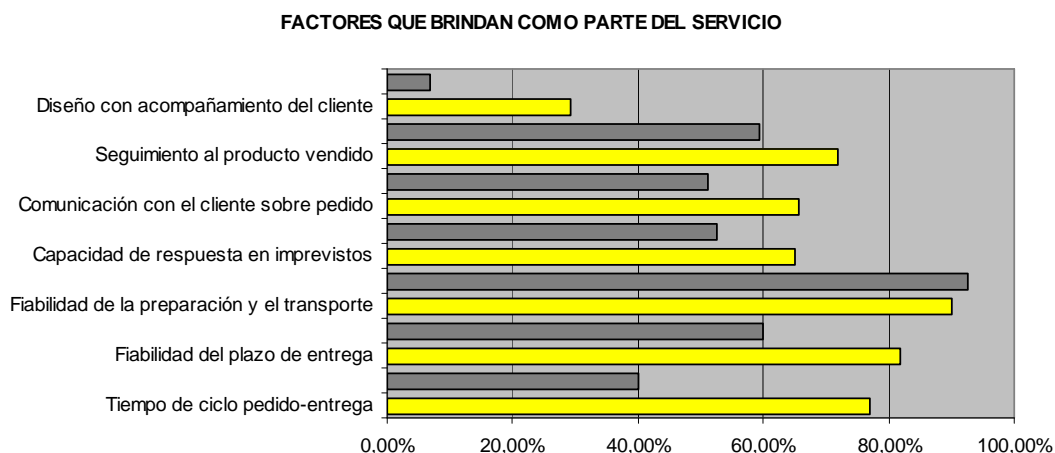


Ciento cinco de los empresarios afirman que mantienen reuniones periódicas con sus clientes para conocer de primera mano, el uso, comportamiento y los posibles problemas que estos tengan con sus productos.

Tabla 63. Factores ofrecidos como parte del servicio:

Factores que brinda como parte del servicio		
Factores	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de ciclo pedido-entrega	123	76,9%
Entrega en días y horas fijadas	64	40%
Fiabilidad del plazo de entrega	131	81,9%
Fiabilidad del inventario	96	60%
Fiabilidad de la preparación y el transporte	144	90%
Fiabilidad de la facturación	148	92,5%
Capacidad de respuesta en imprevistos	104	65%
Intercambio electrónico de información	84	52,5%
Comunicación con el cliente sobre pedido	105	65,6%
Procedimiento para ocuparse de quejas	82	51,3%
Seguimiento al producto vendido	115	71,9%
Tiempo de respuesta del servicio posventa	95	59,4%
Diseño con acompañamiento del cliente	47	29,4%
Otros factores	11	6,9%

Figura 63. Factores de Servicio



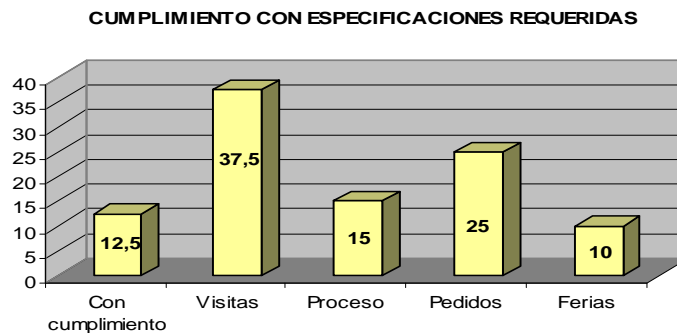
De acuerdo con la muestra seleccionada se puede concluir que los factores que los empresarios brindan como parte fundamental del servicio al cliente, se consideran primordialmente la fiabilidad (entendiendo como fiabilidad la garantía del proceso) en la facturación de la mercancía ofrecida a sus clientes. Seguido a ello se plantean como principales factores de servicio al cliente la fiabilidad en la preparación y el transporte de la mercancía con un 90%, la fiabilidad en el plazo de entrega con un 81%, el tiempo de ciclo pedido entrega con 76% y el seguimiento al producto vendido con 71%.

Se consideran estos los principales factores refiriéndose básicamente al hecho de que la mayoría de los empresarios considera el servicio al cliente reflejado en términos de entrega a tiempo, lo cual garantiza fidelidad por parte del mismo. No obstante existen otros factores que las empresas utilizan como parte del servicio al cliente, tales como la fiabilidad del inventario, la comunicación al cliente sobre la situación del pedido y el tiempo de respuestas del servicio posventa.

Tabla 64. Asegurar cumplimiento de especificaciones requeridas:

Cumplimiento con especificaciones requeridas		
Cumplimiento	Frecuencia	Porcentaje
Con cumplimiento	20	12,5
Visitas	60	37,5
Proceso	24	15
Pedidos	40	25
Ferías	16	10
Total	160	100

Figura 64. Cumplimiento con Especificaciones

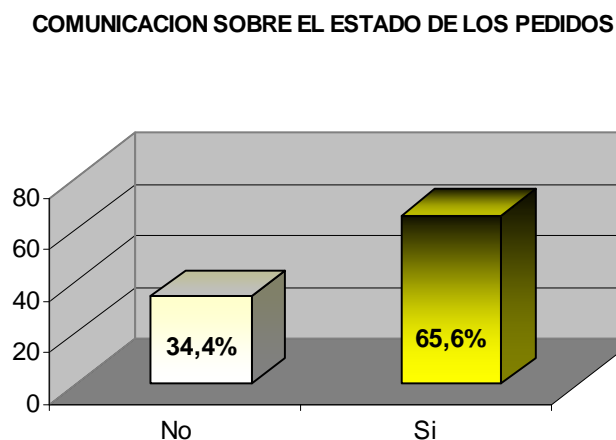


Los empresarios coinciden en la necesidad de asegurar que los productos que entregan a sus clientes cumplan con las especificaciones requeridas por ellos; y por ende garantizar la permanencia y fidelidad del cliente. Para ello la mayoría de los empresarios suelen considerar las visitas, los pedidos, y el proceso mismo como las formas principales a través de las cuales se logra dicho objetivo.

Tabla 65. Comunicación sobre el estado de los pedidos:

Comunicación sobre el estado de los pedidos		
Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
No	55	34,4
Si	105	65,6
Total	160	100

Figura 65. Comunicación sobre el estado de pedidos

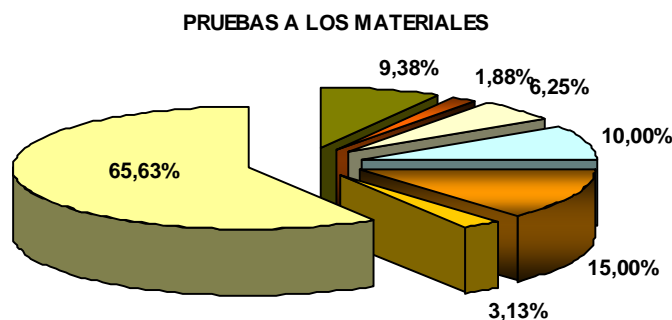


El 65.6% de las empresas de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana mantienen una comunicación con sus clientes con el fin de mantenerlos informados sobre el proceso y el comportamiento del producto que se ha adquirido. El 34.4% restante no lo hace.

Tabla 66. Pruebas realizadas a productos terminados:

Pruebas realizadas a productos terminados		
Prueba	Frecuencia	Porcentaje
Resistencia	15	9,4%
Esfuerzo	3	1,9%
Desgaste	10	6,3%
Medición	16	10%
Ensayos	24	15%
Todas las pruebas	5	3,1%
Ninguna prueba	105	65,6%

Figura 66. Pruebas a los materiales

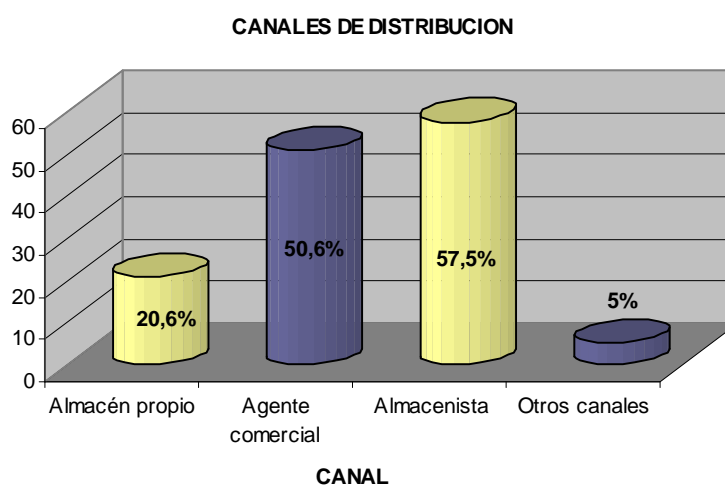


Una vez el zapato es fabricado y está dispuesto para la venta, previo a ello existe la posibilidad de realizar una serie de pruebas para contrastar la calidad del mismo. (En el glosario de términos se describen cada una de las pruebas). Del total de ciento sesenta empresas de calzado encuestadas, ciento cinco de ellas coinciden en que no perciben la necesidad o simplemente no realizan ningún tipo de prueba al calzado una vez fabricado. Las cincuenta y cinco restantes si realizan pruebas principalmente de ensayo, medición y resistencia respectivamente.

Tabla 67. Canales utilizados para distribuir el producto:

Canales utilizados para distribuir el producto		
Canales	Frecuencia	Porcentaje
Almacén propio	33	20,6
Agente comercial	81	50,6
Almacenista	92	57,5
Otros canales	8	5

Figura 67. Canales de Distribución

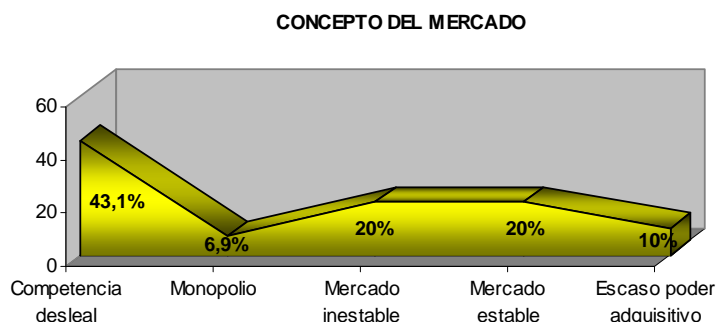


En su mayoría, los empresarios suelen coincidir en que los principales canales a través de los cuales distribuyen sus productos son los de agente comercial (encargados de gestionar el envío de productos por parte del fabricante hasta el cliente final) y almacenistas (empresas que reciben y almacenan el producto), con un 50,6% y 57,5% respectivamente.

Tabla 68. Concepto respecto al mercado:

Concepto respecto al mercado		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Competencia desleal	69	43,1
Monopolio	11	6,9
Mercado inestable	32	20
Mercado estable	32	20
Escaso poder adquisitivo	16	10
Total	160	100

Figura 68. Concepto del Mercado



Cada uno de los empresarios encuestados refirió su concepto acerca del mercado en la industria del calzado, 43% de ellos afirman, que en la actualidad hay una fuerte competencia desleal y demasiada informalidad en las organizaciones. Hay quienes consideran que existe un mercado estable, pues hay gran movimiento en el mercado y cada vez surgen nuevos clientes. Otros consideran que el mercado es inestable, pues existe demasiada oferta que influye directamente en el costeo que realizan en su interior las empresas y que por ende repercute en la alta competencia a la que se enfrenta el sector.

Tabla 69. Recomendaciones al mercado:

Recomendaciones al mercado		
Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje
Reglamentación	75	46,9
Desarrollo de estrategias	49	30,6
Alianzas	16	10
Intervención de proveedores	20	12,5
Total	160	100

Figura 69. Recomendaciones al Mercado

Del total de ciento sesenta empresas encuestadas, setenta y cinco de ellas afirman que es necesaria la formulación de reglamentos para el sector, a fin de que se impongan normas que eviten tanta competencia desleal e informalidad de las organizaciones. Por otra parte, cuarenta y nueve de las empresas sugieren necesario que se fomente el desarrollo de estrategias que contribuyan a realizar mejores enfoques en mercadeo y producción para garantizar la competitividad y permanencia de las empresas en la industria.

7.4 SECCIÓN D: DISEÑO CALIDAD

Tabla 70. Diseños propios del producto:

Diseños propios para el producto		
Diseños	Frecuencia	Porcentaje
No	3	1,9
Si	157	98,1
Total	160	100

Figura 70. Diseños propios

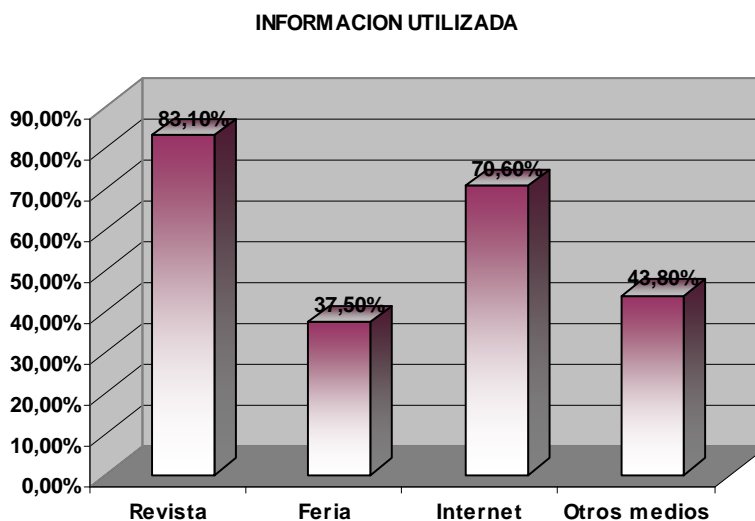


El 98.1% de las empresas de calzado elaboran sus propios diseños para la fabricación de sus productos. Solamente el 1.9% no lo hace.

Tabla 71. Información utilizada

Información utilizada para los diseños		
Información	Frecuencia	Porcentaje
Revista	133	83,1%
Feria	60	37,5%
Internet	113	70,6%
Otros medios	70	43,8%

Figura 71. Información utilizada

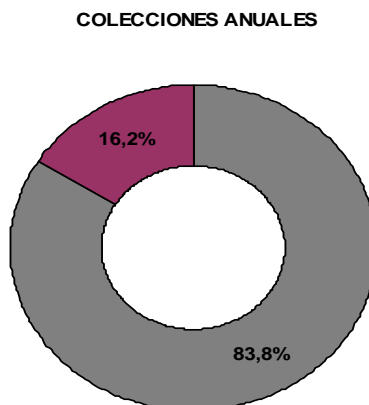


De las ciento cincuenta y siete empresas que elaboran sus propios diseños, el 83,1% de ellas utiliza información de revistas y el 70,6% lo hace de Internet. Un total de setenta empresas recurre a otros medios de información tales como proveedores, modelistas propios y viajes realizados al exterior.

Tabla 72. Colecciones anuales:

Colecciones anuales		
Colecciones	Frecuencia	Porcentaje
2-4	134	83,8
Más de 4	26	16,2
Total	160	100

Figura 72. Colecciones anuales

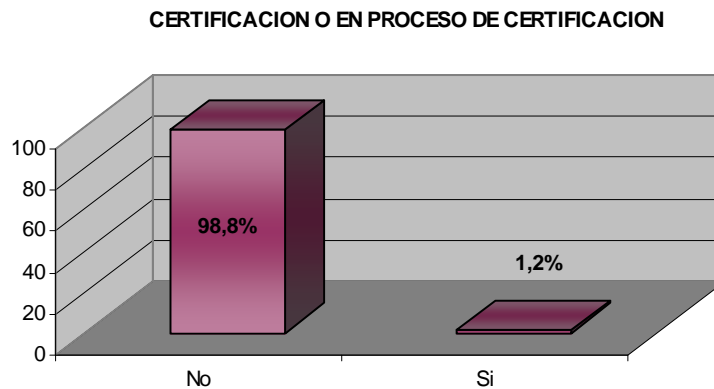


El 83.8% de las empresas sacan al mercado entre dos y cuatro colecciones anuales y el 16.3% restante llegan a alcanzar más de cuatro colecciones en el mismo tiempo.

Tabla 73. Certificación o en proceso de certificación:

Certificación o en proceso de certificación		
Certificación	Frecuencia	Porcentaje
No	158	98,8
Si	2	1,2
Total	160	100

Figura 73. Certificación

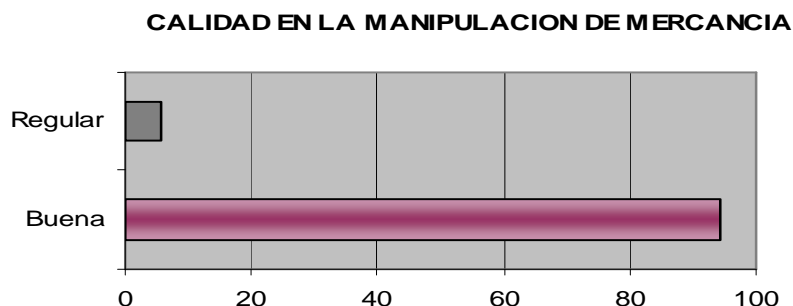


Tan solo dos de las empresas encuestadas afirma tener certificación en normas de calidad; correspondiente a la ISO 9001:2000.

Tabla 74. Calidad generada debido a la manipulación de mercancía, transporte, y almacenaje:

Calidad frente a la manipulación de mercancía		
Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Buena	151	94,4
Regular	9	5,6
Total	160	100

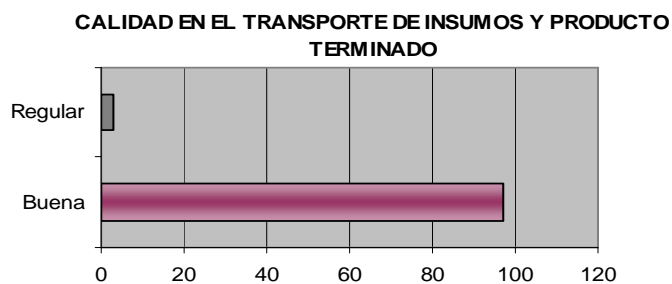
Figura 74. Calidad en la Manipulación de Mercancía



La mayoría de los empresarios encuestados consideran que la manipulación de la mercancía por parte de los empleados y de los agentes externos que intervienen en ella es buena; tan solo el 5,6% manifiesta que es regular.

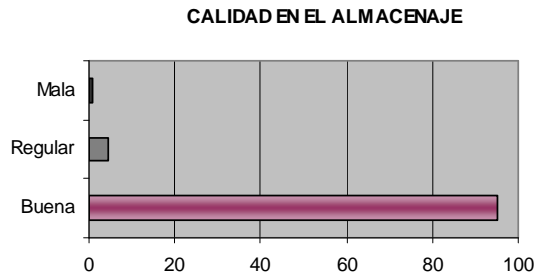
Calidad frente al transporte de insumos y producto terminado		
Calidad	Frecuencia	Porcentaje
Buena	155	96,9
Regular	5	3,1
Total	160	100

Figura 75. Calidad en el Transporte



Un total de ciento cincuenta y cinco empresas aseguran que la calidad en el transporte de insumos, productos en proceso y producto terminado es buena. Se refiere a calidad en el transporte haciendo énfasis principalmente a la calidad de los diferentes medios a través de los cuales la mercancía es llevada entre puesto y puesto de trabajo.

Figura 76. Calidad en el Almacenaje

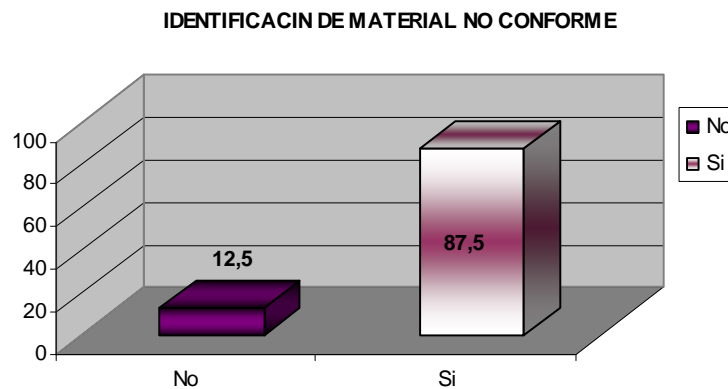


El 95% de empresarios opinan que la calidad generada por el almacenamiento de los productos es buena, el 4.4% manifiesta que es regular y el 0.6% que es mala.

Tabla 75. Conocimiento sobre que hacer con material no conforme:

Conocimiento sobre que hacer con material no conforme		
Conocimiento	Frecuencia	Porcentaje
No	20	12,5
Si	140	87,5
Total	160	100

Figura 77. Material no conforme



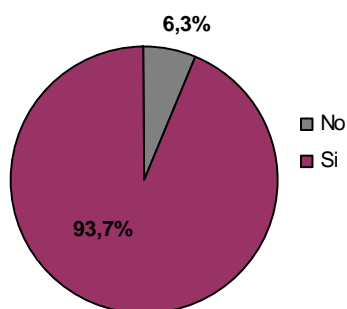
Cuando se detectan materiales no conformes en el proceso el 87,5% de las empresas encuestadas asegura conocer cuál es el proceso que se debe llevar a cabo a fin de evitar desviaciones en el producto final, sin embargo el 12.5% restante no lo sabe.

Tabla 76. Investigación sobre las causas de productos con baja calidad:

Investigación sobre las causas de productos con baja calidas		
Investigación	Frecuencia	Porcentaje
No	10	6,3
Si	150	93,7
Total	160	100

Figura 78. Investigación productos baja calidad

INVESTIGACION DE CAUSAS DE PRODUCTO NO CONFORME

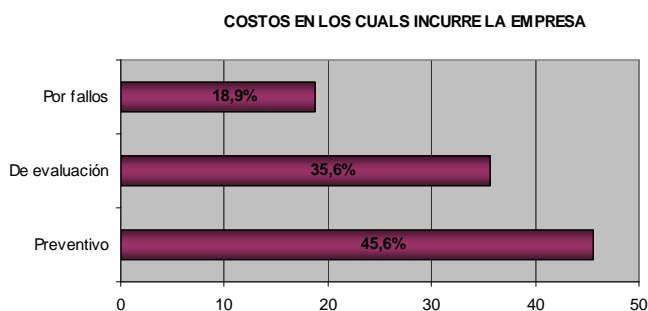


Al momento de detectar productos con baja calidad el 93.8% de las empresas encuestadas investigan las causas que lo ocasionaron, tan solo el 6.3% de ellas no lo hace.

Tabla 77. Costos en los cuales incurre la empresa:

Costos en los cuales incurre la empresa		
Costos	Frecuencia	Porcentaje
Preventivo	73	45,6
De evaluación	57	35,6
Por fallos	30	18,8
Total	160	100

Figura 79. Costos

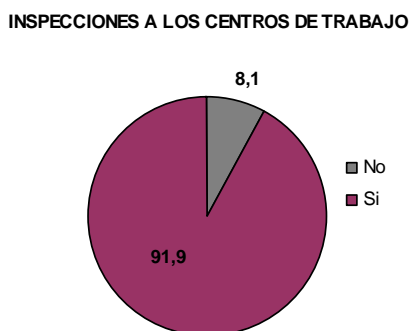


La mayoría de los empresarios coincide en que el principal costo por el que se incurre en asuntos de calidad, es el preventivo; setenta y tres de las empresas prefieren evitar desviaciones en el producto para impedir devoluciones del producto. Por otra parte, cincuenta y siete de ellas optan por analizar la calidad del producto para cada uno de los procesos por los que tiene que pasar este para su fabricación.

Tabla 78. Inspecciones a los centros de trabajo:

Inspecciones a los centros de trabajo		
Inspecciones	Frecuencia	Porcentaje
No	13	8,1
Si	147	91,9
Total	160	100

Figura 80. Inspecciones

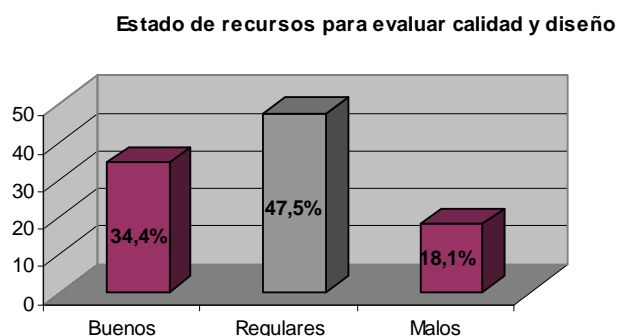


El 91.9% de las empresas de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana de la muestra realizan inspecciones en los centros de trabajo involucrados en el proceso productivo.

Tabla 79. Estado de recursos para evaluar calidad y diseños:

Estado de recursos para evaluar calidad y diseños		
Estado	Frecuencia	Porcentaje
Buenos	55	34,4
Regulares	76	47,5
Malos	29	18,1
Total	160	100

Figura 81. Estado de recursos



Cada uno de los empresarios encuestados expresó su concepto acerca de los recursos con los que cuenta Bucaramanga y su área metropolitana para conocer sobre la calidad y el diseño de los productos. 47,5% de ellos informa que estos son regulares, tan solo 34,3% considera que son buenos, mientras que el 18% restante asegura que son malos.

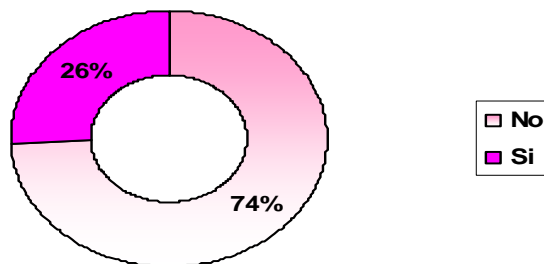
7.5 SECCIÓN E: APROVISIONAMIENTO

Tabla 80. Existencia del departamento de logística o materiales

Existencia de departamento de logística o materiales		
Existencia	Frecuencia	Porcentaje
No	119	74,4
Si	41	25,6
Total	160	100

Figura 82. Departamento de Logística

EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE LOGISTICA



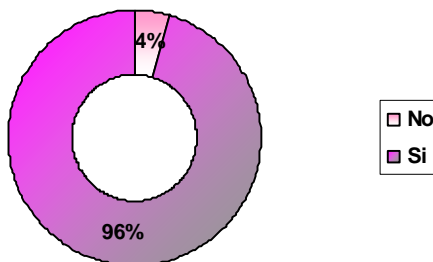
De las empresas encuestadas el 74.4% no tiene establecido un departamento de logística y materiales en su organización, solo el 25.6% de los empresarios informó acerca de la existencia de dicho departamento.

Tabla 81. Existencia de un responsable en el área de aprovisionamiento.

Responsable directo del área de aprovisionamiento		
Responsable	Frecuencia	Porcentaje
No	7	4,4
Si	153	95,6
Total	160	100

Figura 83. Responsable de Aprovisionamiento

RESPONSABLE DIRECTO DEL AREA DE APROVISIONAMIENTO

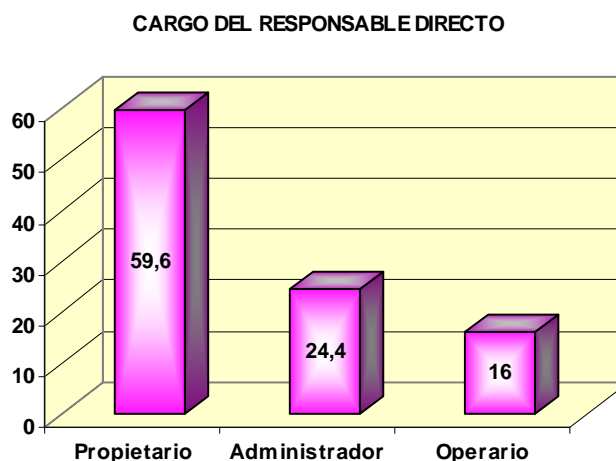


El 95.6% de las empresas aseguran haber asignado un responsable directo del área de aprovisionamiento, solo el 4.4% de ellas no la tienen.

Tabla 82. Cargo del responsable directo del área de aprovisionamiento.

Cargo de responsable directo		
Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	93	59,6
Administrador	38	24,4
Operario	25	16
Total	156	100

Figura 84. Cargo



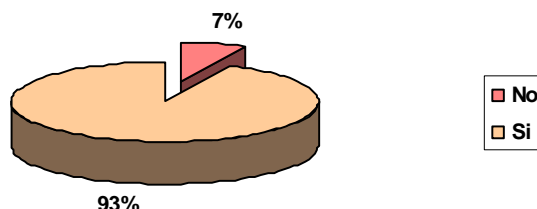
Del personal que ha sido asignado en las empresas de calzado para encargarse directamente del área de aprovisionamiento, el 59.6% corresponde al mismo propietario, el 24.4% el administrador y el 16% de las empresas asignan dicha labor a un operario.

Tabla 83. Procedimientos de ubicación de materias primas y control de stock.

Procedimientos de ubicación de materias primas y control de stock		
Procedimientos	Frecuencia	Porcentaje
No	11	6,9
Si	149	93,1
Total	160	100

Figura 85. Procedimientos para ubicación de materias primas

PROCEDIMIENTOS PARA LAS UBICACIONES DE MATERIAS PRIMAS Y CONTROL DE STOCK

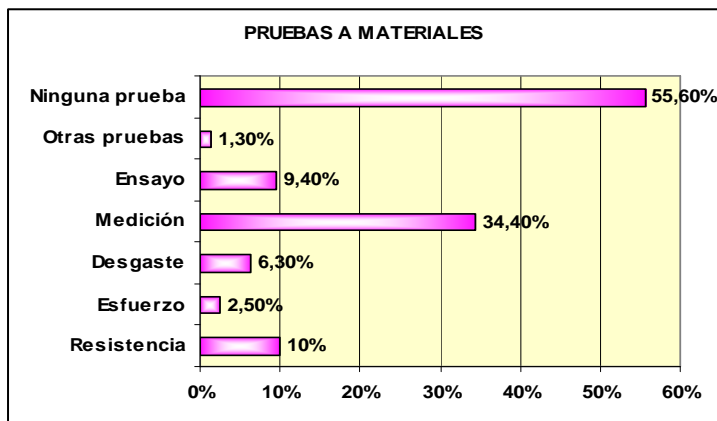


Para tener el control de las materias primas y existencias en inventario es necesario contar con un procedimiento establecido. El 93.1% de los empresarios encuestados afirman tener definido dicho proceso, mientras que el 6.9% no cuentan con él.

Tabla 84. Pruebas realizadas a materiales recibidos.

Pruebas a materiales recibidos		
Prueba	Frecuencia	Porcentaje
Resistencia	16	10%
Esfuerzo	4	2,50%
Desgaste	10	6,30%
Medición	55	34,40%
Ensayo	15	9,40%
Otras pruebas	2	1,30%
Ninguna prueba	89	55,60%

Figura 86. Pruebas

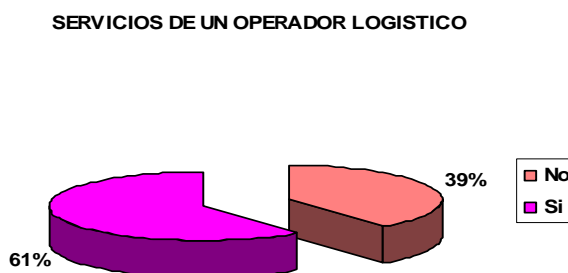


Las materias primas que son recibidas en las empresas de calzado son sometidas a diferentes pruebas. Sin embargo el 55.3% de las empresas no realiza ninguna de éstas para su verificación. De las empresas que realizan dichas pruebas el 34.4% las realiza en medición, el 9.4% en ensayos y el 6.3% en pruebas de desgaste. El 1.3% de las empresas realizan otro tipo de pruebas entre las que se consideran, la revisión del material y la evaluación de los procesos implementados en la elaboración de estos.

Tabla 85. Servicio de un operador logístico.

Servicios del operador logísticos		
Operador logístico	Frecuencia	Porcentaje
No	63	39,4
Si	97	60,6
Total	160	100

Figura 87. Operador Logístico

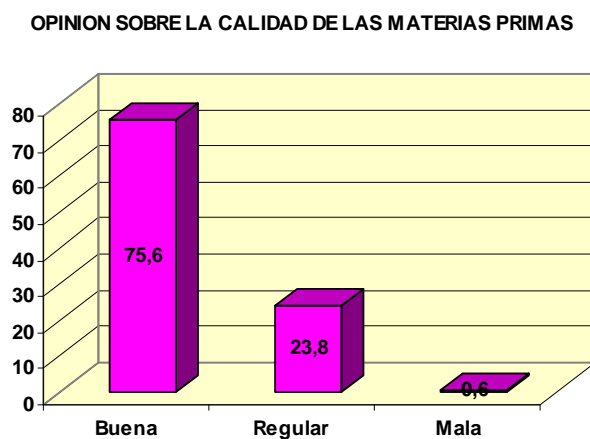


De las empresas de calzado encuestadas el 60.6% de ellas utiliza los servicios de algún operador logístico (la mayor parte de empresas son transportadoras como TCC, Deprisa, Servientrega, Coordinadora y Envía entre otras). El 39.4% no utiliza servicios de ningún operador logístico.

Tabla 86. Opinión de las materias primas.

Opinión sobre calidad de materias primas		
Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Buena	121	75,6
Regular	38	23,8
Mala	1	0,6
Total	160	100

Figura 88. Calidad de materias primas



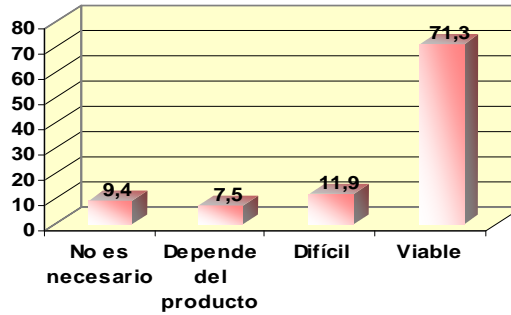
De los encuestados el 75.6% manifestó un buen concepto sobre la calidad de las materias primas adquiridas, el 23.8% manifestó un concepto regular y el 0.6% de las personas opinó de forma negativa sobre la calidad en las materias primas.

Tabla 87. Opinión sobre la adquisición de materia prima nacional.

Opinión acerca de adquirir materia prima nacional		
Opinión	Frecuencia	Porcentaje
No es necesario	15	9,4
Depende del producto	12	7,5
Difícil	19	11,9
Viable	114	71,3
Total	160	100

Figura 89. Opinión materia prima nacional

OPINON ACERCA DE ADQUIRIR MATERIA PRIMA NACIONAL



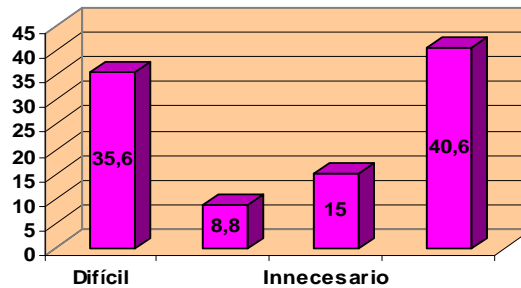
Adquirir materia prima nacional para el 71.3% de los encuestados es viable y de fácil acceso. El 11.9% considera que su adquisición es bastante difícil, el 9.4% manifiesta no tener la necesidad de comprarlas en el país y el 7.5% opina que depende del producto que se pretende fabricar.

Tabla 88. Opinión sobre la adquisición de materia prima Exterior

Opinión acerca de adquirir materia prima Exterior		
Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Difícil	57	35,6
Limitación en la compra	14	8,8
Innecesario	24	15
Viable	65	40,6
Total	160	100

Figura 90. Opinión materia prima exterior

OPINION ACERCA DE ADQUIRIR MATERIA PRIMA DEL EXTERIOR



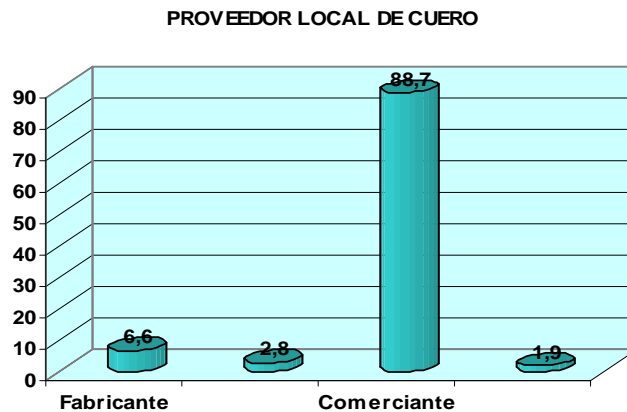
El 40.6% de los encuestados consideran que es viable traer materia prima del exterior para la fabricación de sus productos, el 35.6% opina que es difícil adquirir materia prima en el exterior, el 15% manifiesta que es innecesario debido a que en el país se consiguen los insumos para la producción y solo el 8.8% considera que existen barreras y limitaciones para comprar materia prima en el exterior.

7.6 SECCIÓN F: PROVEEDORES

Tabla 89. Proveedor Local de cuero

Proveedor local de cuero		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	7	6,6
Almacenista	3	2,8
Comerciante	94	88,7
Subcontratista	2	1,9
Total	106	100

Figura 91. Proveedor Local Cuero



Del total de empresarios encuestados 88,7% de ellos afirma que adquieren el cuero necesario para la elaboración de sus productos a proveedores comerciantes locales. Un mínimo de empresas compra el material directamente a empresas fabricantes o procesadoras del insumo; es decir, a las curtiembres.

Tabla 90. Proveedor regional de cuero:

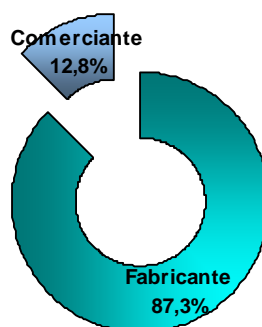
Tan solo tres de las ciento sesenta empresas encuestadas han comprado cuero a proveedores comerciantes de la región.

Tabla 91. Proveedor nacional de cuero:

Proveedor nacional de cuero		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	34	87,2
Comerciante	5	12,8
Total	39	100

Figura 92. Proveedor Nacional Cuero

PROVEEDOR NACIONAL DE CUERO



De las empresas que compran cuero a nivel nacional el 87.3% lo hacen directamente a fabricantes y el 12.8% restante a proveedores comerciantes.

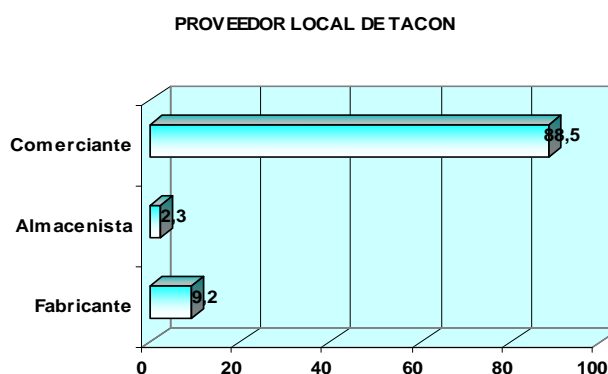
F1. Proveedor internacional de cuero:

3,8% de los empresarios encuestados manifestaron que han conseguido el cuero a proveedores fabricantes del insumo en el exterior.

Tabla 92. Proveedor local de tacón:

Proveedor local de tacón		
Proveedor local de tacón	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	8	9,2
Almacenista	2	2,3
Comerciante	77	88,5
Total	87	100

Figura 93. Proveedor local tacón



El 88.5% de las empresas compran tacones a los comerciantes locales, el 9.2% lo hacen directamente a fabricantes locales y el 2.3% a los almacenistas locales.

F1. Proveedor regional de tacón:

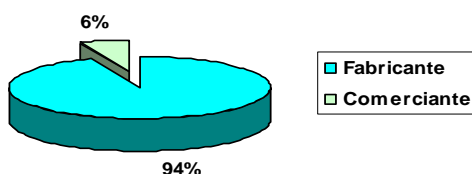
En su totalidad las empresas encuestadas afirmaron no haber realizado algún tipo de transacción comercial con proveedores de tacón en la región.

Tabla 93. Proveedor nacional de tacón:

Proveedor nacional de tacón		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	15	93,8
Comerciante	1	6,2
Total	16	100

Figura 94. Proveedor nacional tacón

PROVEEDOR NACIONAL DE TACON



De las dieciséis empresas de calzado que adquieren tacones a proveedores nacionales el 93.8% lo compra directamente a fabricantes y el 6.2% a comerciantes.

F1. Proveedor Internacional de tacón:

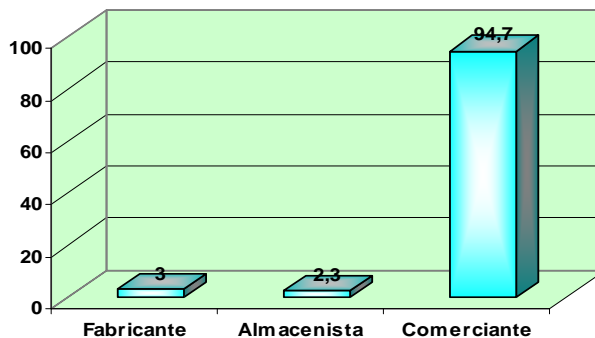
Ninguno de los empresarios encuestados adquiere los tacones a proveedores localizados en el exterior.

Tabla 94. Proveedor local de hilos y herrajes:

Proveedor local de hilos y herrajes		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	4	3
Almacenista	3	2,3
Comerciante	126	94,7
Total	133	100

Figura 95. Proveedor local hilos y herrajes

PROVEEDOR LOCAL DE HILOS Y HERRAJES



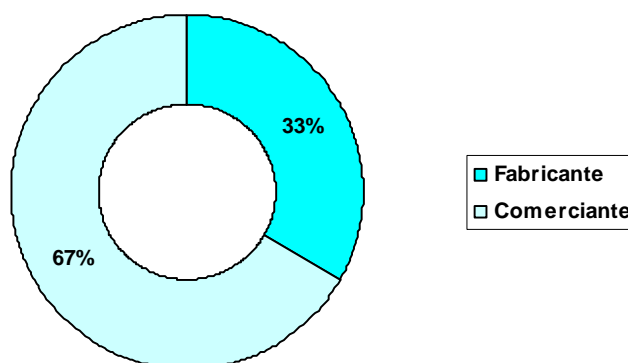
El 94.7% de las ciento treinta y tres empresas que adquieren hilos y herrajes en Bucaramanga y su Área Metropolitana lo hacen por medio de comerciantes, el 3% directamente a fabricantes y el 2.3% a los almacenistas de la ciudad.

Tabla 95. Proveedor regional de hilos y herrajes:

Proveedor regional de hilos y herrajes		
Proveedor regional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	1	33,3
Comerciante	2	66,7
Total	3	100

Figura 96. Proveedor regional hilos y herrajes

PROVEEDOR REGIONAL DE HILOS Y HERRAJES

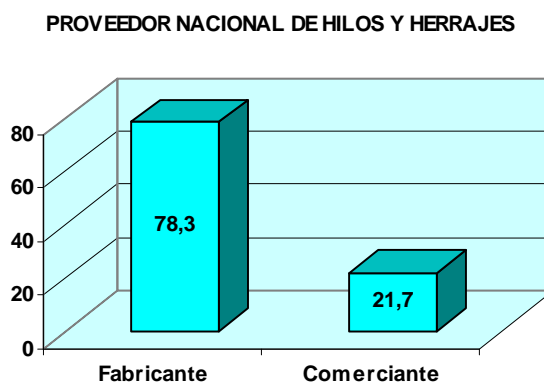


Dos de las empresas que adquieren los hilos y herrajes a nivel regional lo hacen a proveedores comerciantes del insumo; tan solo una empresa lo hace a fabricantes de la región.

Tabla 96. Proveedor nacional de hilos y herrajes:

Proveedor nacional de hilos y herrajes		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	18	78,3
Comerciante	5	21,7
Total	23	100

Figura 97. Proveedor nacional hilos y herrajes



El 78.3% de empresarios encuestados aseguró comprar los hilos y herrajes a los fabricantes a nivel nacional, mientras que el 21.7% lo adquiere a proveedores comerciantes.

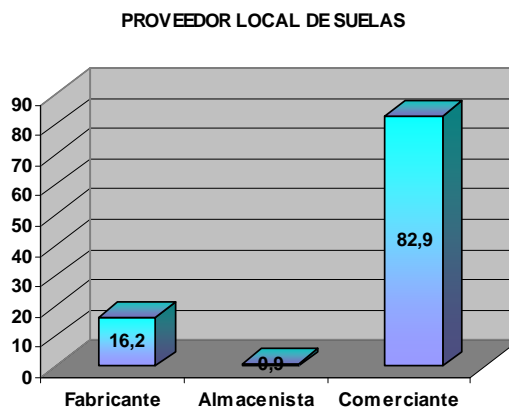
F1. Proveedor Internacional de hilos y herrajes:

Ninguno de los empresarios encuestados aseguró comprar hilos y herrajes a proveedores internacionales.

Tabla 97. Proveedor local de suelas:

Proveedor local de suelas		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	18	16,2
Almacenista	1	0,9
Comerciante	92	82,9
Total	111	100

Figura 98. Proveedor local suelas

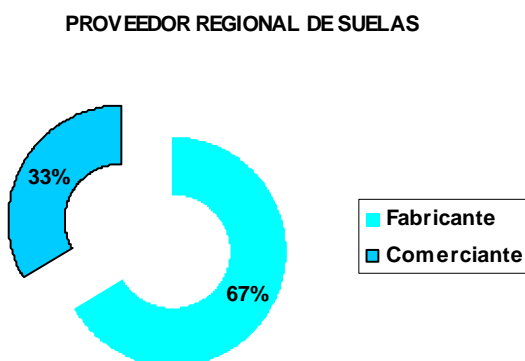


Ciento once de las empresas encuestadas adquieren suelas en Bucaramanga y su Área metropolitana. El 82.9% lo hacen por medio de proveedores comerciantes, el 16.2% a los fabricantes y el 0.9% compran a los almacenistas.

Tabla 98. Proveedor regional de suelas:

Proveedor regional de suelas		
Proveedor regional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	2	66,7
Comerciante	1	33,3
Total	3	100

Figura 99. Proveedor regional suelas

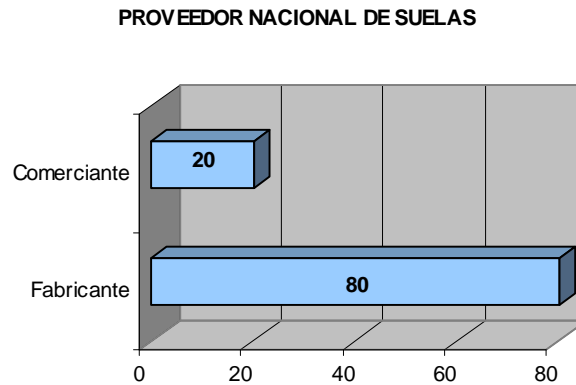


Tan solo tres de las empresas encuestadas manifestaron comprar las suelas a proveedores de la región. Dos de ellas lo hacen directamente a fabricantes, la otra lo hace a comerciantes.

Tabla 99. Proveedor nacional de suelas:

Proveedor nacional de suelas		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	32	80
Comerciante	8	20
Total	40	100

Figura 100. Proveedor nacional suelas

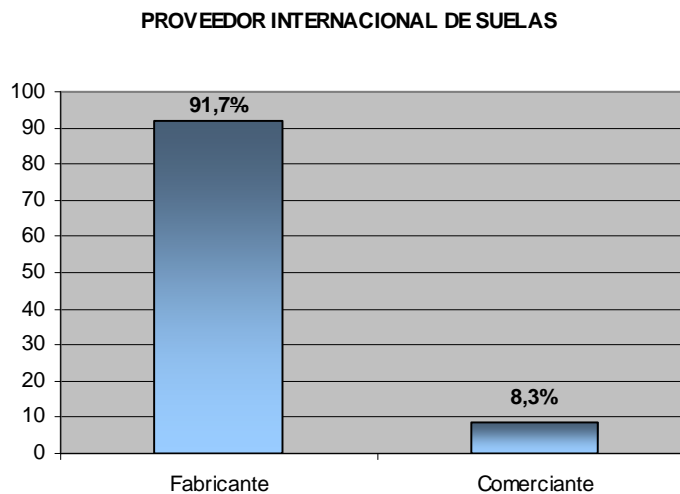


La mayoría de los empresarios que aseguraron comprar suelas a proveedores del insumo en la nación informaron que lo hacían con fabricantes; un mínimo de empresas lo adquieren de proveedores comerciantes.

Tabla 100. Proveedor internacional de suelas:

Proveedor internacional de suelas		
Proveedor internacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	11	91,7
Comerciante	1	8,3
Total	12	100

Figura 101. Proveedor internacional suelas

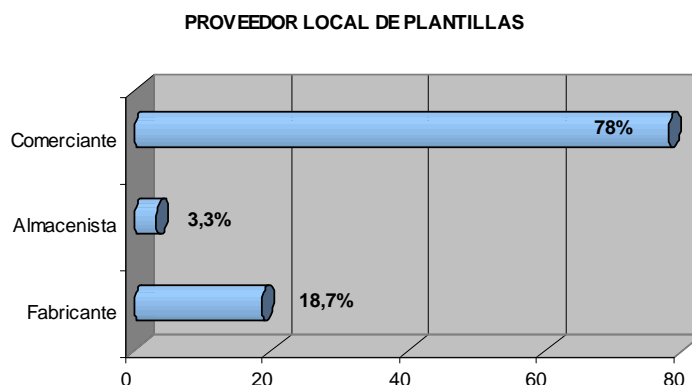


De las doce empresas de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana adquieren éste tipo de materia prima del exterior, el 91.7% compran a fabricantes y el 8.3% restante a los comerciantes del insumo.

Tabla 101. Proveedor local de plantillas:

Proveedor local de plantillas		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	17	18,7
Almacenista	3	3,3
Comerciante	71	78
Total	91	100

Figura 102. Proveedor local plantillas



El 78.02% de las empresas encuestadas manifestaron que adquieren las plantillas a los comerciantes del insumo locales, el 18.68% a los fabricantes y el 3.3% restante a los almacenistas.

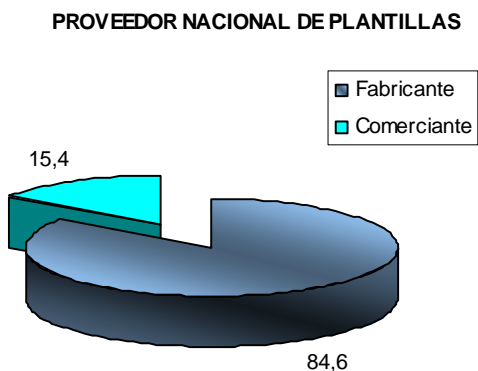
F1. Proveedor regional de plantillas:

Uno solo de los empresarios afirmo que su compañía recurre a comerciantes regionales de plantillas.

Tabla 102. Proveedor nacional de plantillas:

Proveedor nacional de plantillas		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	11	84,6
Comerciante	2	15,4
Total	13	100

Figura 103. Proveedor nacional plantillas



De las trece empresas que prefieren comprar este insumo a nivel nacional el 84.6% lo hacen a proveedores fabricantes, mientras que el 15.4% restante lo hacen a los comerciantes.

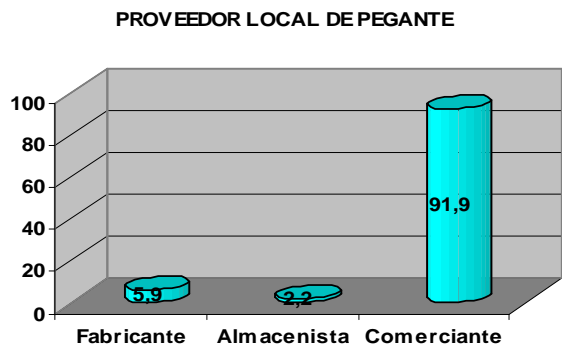
F1. Proveedor internacional de plantillas:

Una de las empresas encuestadas informó que obtiene las plantillas necesarias para la producción de proveedores fabricantes del insumo localizados en el exterior.

Tabla 103. Proveedor local de pegante:

Proveedor local de pegante		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	8	5,9
Almacenista	3	2,2
Comerciante	124	91,9
Total	135	100

Figura 104. Proveedor local pegante

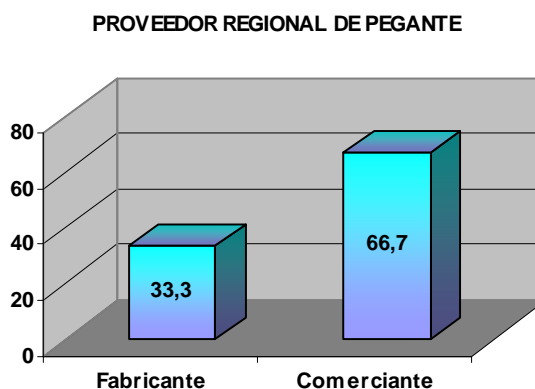


El 91.85% de las empresas encuestadas afirmaron que compran pegantes a los comerciantes locales, el 5.93% compran directamente a los fabricantes de la ciudad y el 2.22% a los almacenistas.

Tabla 104. Proveedor Regional de pegante:

Proveedor regional de pegante		
Proveedor regional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	1	33,3
Comerciante	2	66,7
Total	3	100

Figura 105. Proveedor regional pegante

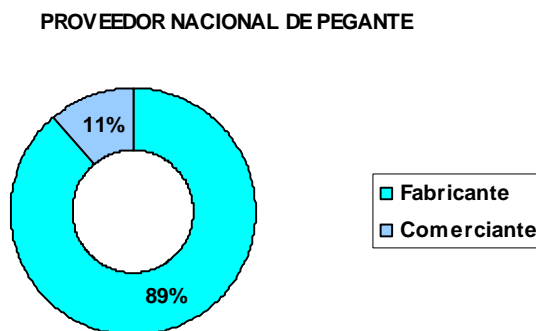


Tan solo tres de las ciento sesenta empresas encuestadas informaron que adquieren el pegante a proveedores regionales.

Tabla 105. Proveedor Nacional de pegante:

Proveedor nacional de pegante		
Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	16	88,9
Comerciante	2	11,1
Total	18	100

Figura 106. Proveedor nacional pegante



Dieciséis empresarios afirmaron que adquieren los pegantes a proveedores fabricantes del insumo a nivel nacional. Tan solo dos lo hacen a proveedores comerciantes.

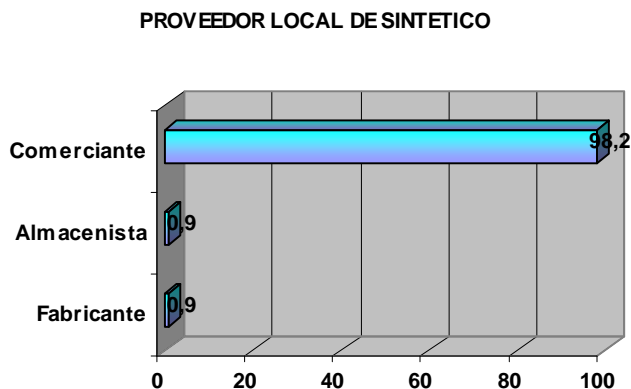
F1. Proveedor Internacional de pegante:

Tan Solo 1.3% de las empresas encuestadas, compran el pegante a fabricantes internacionales, el 98.8% restante lo adquieren a través de proveedores nacionales.

Tabla 106. Proveedor local de sintético:

Proveedor local de sintético		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	1	0,9
Almacenista	1	0,9
Comerciante	107	98,2
Total	109	100

Figura 107. Proveedor local sintético

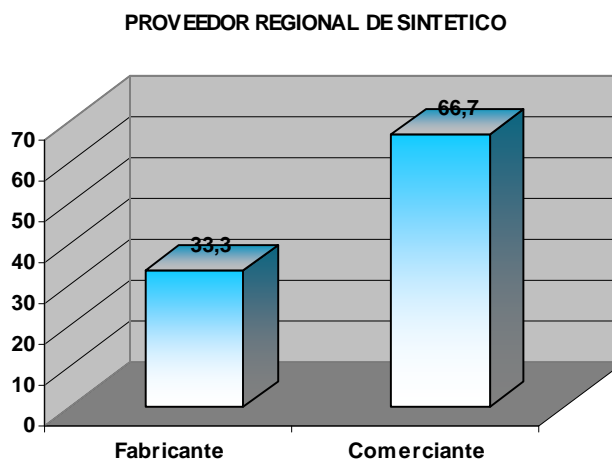


En su mayoría los empresarios encuestados aseguraron comprar los sintéticos a proveedores comerciantes del insumo de la ciudad. El 98,17% de las 109 empresas que adquieren el producto a nivel local lo hace a comerciantes.

Tabla 107. Proveedor regional de sintético:

Proveedor regional de sintético		
Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	1	33,3
Comerciante	2	66,7
Total	3	100

Figura 108. Proveedor regional sintético

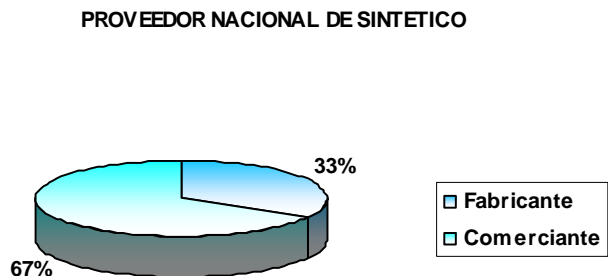


Tan solo tres de las empresas seleccionadas en la muestra han afirmado comprar el sintético a proveedores de la región.

Tabla 108. Proveedor nacional de sintético:

Proveedor nacional de sintético		
Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	5	33
Comerciante	10	67
Total	15	100

Figura 109. Proveedor nacional sintético



Quince de los ciento sesenta empresarios encuestados han manifestado que adquieren los sintéticos a proveedores del insumo localizados a nivel nacional.

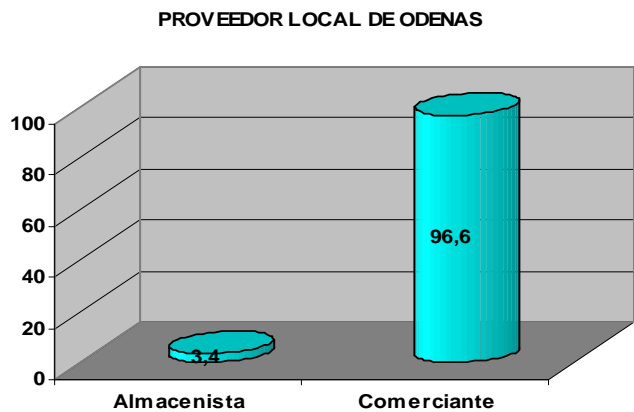
F1. Proveedor Internacional de sintético:

Solo el 0.6% de las empresas manifiestan que compran sintético a proveedores del exterior.

Tabla 109. Proveedor local de odenas:

Proveedor local de odenas		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Almacenista	4	3,4
Comerciante	112	96,6
Total	116	100

Figura 110. Proveedor local odena

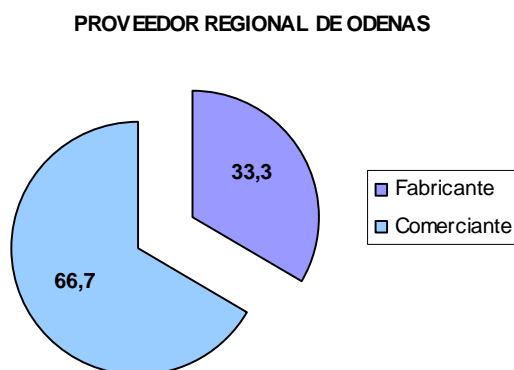


De las ciento dieciséis empresas de calzado que compran las odenas en Bucaramanga y su Área metropolitana, el 96.55% de ellas lo hacen a través de comerciantes del insumo, tan solo el 3.45% utilizan proveedores fabricantes.

Tabla 110. Proveedor regional de odenas:

Proveedor regional de odenas		
Proveedor regional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	1	33,3
Comerciante	2	66,7
Total	3	100

Figura 111. Proveedor regional odena

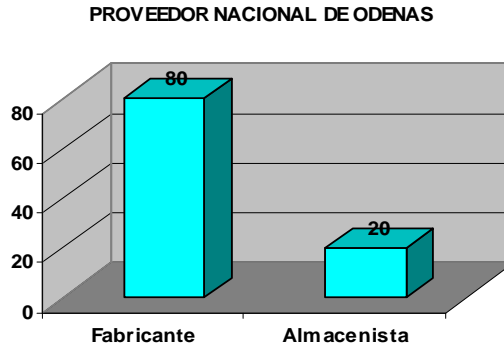


Tres de los empresarios encuestados afirmaron que adquieren las odenas a proveedores del insumo localizados en la región.

Tabla 111. Proveedor nacional de odenas:

Proveedor nacional de odenas		
Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	4	80
Almacenista	1	20
Total	5	100

Figura 112. Proveedor nacional odena



Las empresas que adquieren odenas a nivel nacional lo hacen a fabricantes y almacenistas. El 80% de ellas las adquieren de los fabricantes mientras que el 20% restante lo hacen de los almacenistas.

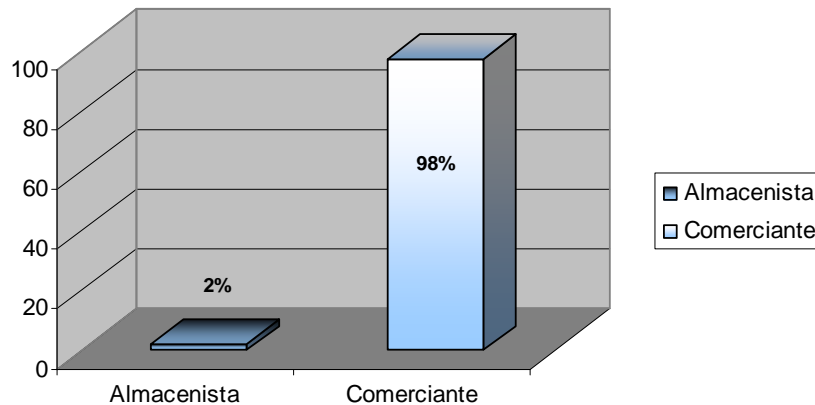
F1. Proveedor Internacional de odenas

Ninguna de las empresas fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana de la muestra con la que se trabaja compra odenas a proveedores internacionales.

Tabla 112. Proveedor local de produeva:

Proveedor local de Produeva		
Proveedor	Frecuencia	Porcentaje
Almacenista	2	2
Comerciante	99	98
Total	101	100

Figura 113. Proveedor local produeva



De las ciento una empresas que aseguraron adquirir las produevas en Bucaramanga y su área metropolitana, noventa y nueve de ellas informaron que lo hacen a través de proveedores comerciantes del insumo.

F1. Proveedor regional de produeva:

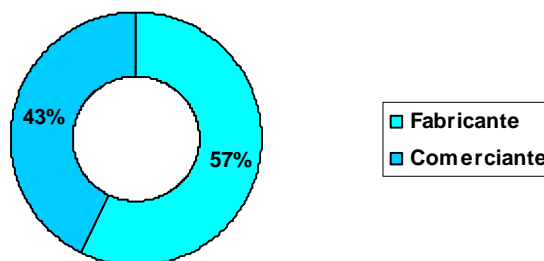
Solamente dos de los empresarios encuestados aseguró adquirir la produeva a nivel regional específicamente a proveedores comerciantes.

Tabla 113. Proveedor nacional de produeva:

Proveedor nacional de Produeva		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	4	57,1
Comerciante	3	42,9
Total	7	100

Figura 114. Proveedor nacional produeva

PROVEEDOR NACIONAL DE PRODUEVA



Del total de ciento sesenta empresas encuestadas, siete de ellas informan que compran la produeva a proveedores del insumo localizados a nivel nacional. De estas siete, cuatro lo hacen a proveedores fabricantes y las tres restantes a comerciantes.

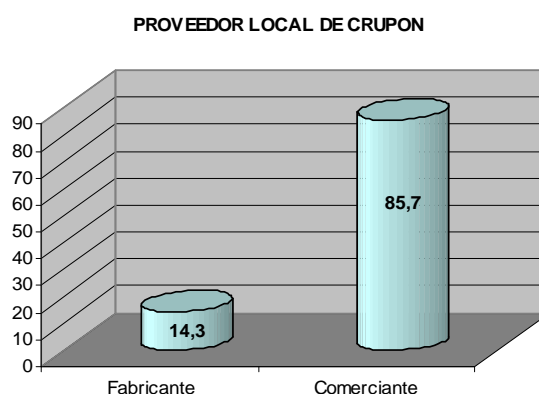
F1. Proveedor Internacional de produeva:

Ninguna de las empresas encuestadas adquiere la produeva a proveedores localizados en el exterior.

Tabla 114. Proveedor local de Crupón:

Proveedor local de crupón		
Proveedor local	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	5	14,3
Comerciante	30	85,7
Total	35	100

Figura 115. Proveedor local crupón



Treinta y cinco de los empresarios encuestados informaron adquirir los crupones a distribuidores de Bucaramanga y su área metropolitana. EL 85,7% de ellos lo hace a través de comerciantes, mientras que el 14,29% lo hace a fabricantes del insumo directamente.

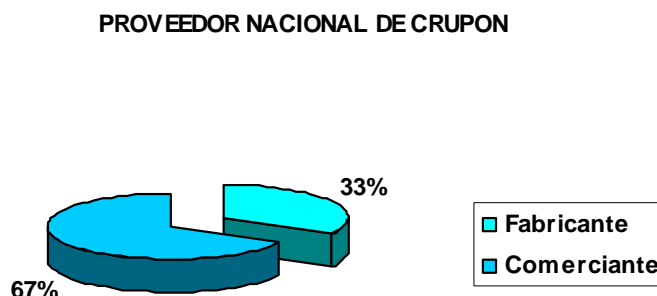
F1. Proveedor regional de Crupón:

Ninguno de los empresarios encuestados adquieren el Crupón a nivel regional.

Tabla 115. Proveedor nacional de Crupón:

Proveedor nacional de crupón		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	1	33,3
Comerciante	2	66,7
Total	3	100

Figura 116. Proveedor nacional crupón



Tres de las organizaciones encuestadas han adquirido el crupón a distribuidores localizados fuera de Bucaramanga y su área metropolitana.

F1. Proveedor Internacional de Crupón:

Ningún empresario encuestado adquiere el Crupón en el exterior.

F1. Proveedor local de Cambrión:

Aproximadamente el 31% de las empresas encuestadas compran los cambriones a proveedores comerciantes localizados en Bucaramanga y su área metropolitana.

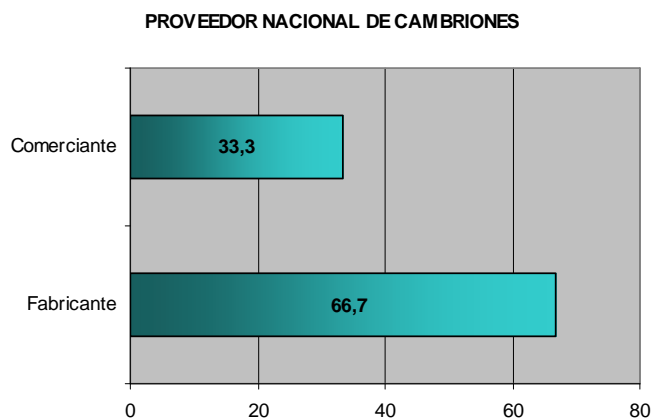
F1. Proveedor regional de Cambrión:

Uno de los empresarios encuestados afirmó adquirir el cambrión a proveedores comerciantes de la región.

Tabla 116. Proveedor nacional de Cambrión:

Proveedor nacional de cambriones		
Proveedor nacional	Frecuencia	Porcentaje
Fabricante	2	66,7
Comerciante	1	33,3
Total	3	100

Figura 117. Proveedor nacional cambriones



66,67% de las empresas encuestadas adquieren los cambriones a través de proveedores fabricantes nacionales, el 33,3% restante lo hace a través de distribuidores comerciantes.

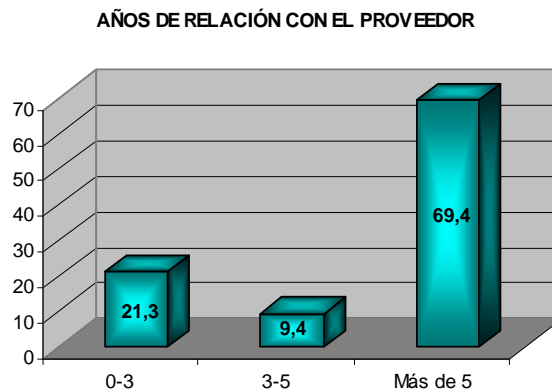
F1. Proveedor Internacional de Cambrión:

Ninguno de los empresarios encuestados adquiere los cambriones en el exterior.

Tabla 117. Años de relación con el proveedor

Años de relación con el proveedor		
Años de relación	Frecuencia	Porcentaje
0-3	34	21,3
03-May	15	9,4
Más de 5	111	69,4
Total	160	100

Figura 118. Años relación proveedor

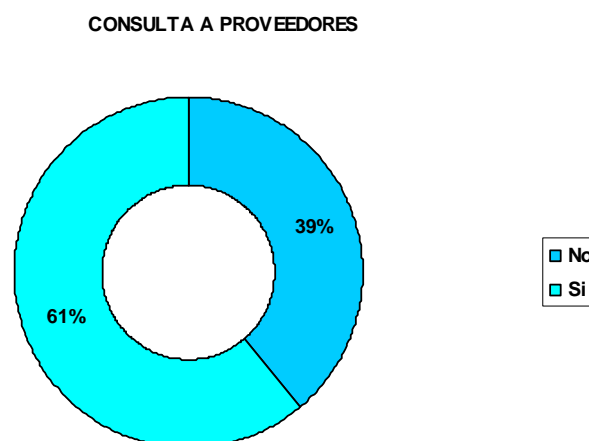


En cuanto a la relación que las empresas tienen con los proveedores se obtuvo de la muestra seleccionada que el 70.7% de las organizaciones tienen más de 5 años de trato con ellos, el 19.7% lleva hasta 3 años de relación con los mismos y aproximadamente el 10% entre 3 y 5 años de negociaciones con sus proveedores.

Tabla 118. Consultas a proveedores sobre material comprado:

Consulta a proveedores sobre material comprado		
Consulta	Frecuencia	Porcentaje
No	62	38,8
Si	98	61,2
Total	160	100

Figura 119. Consulta proveedores



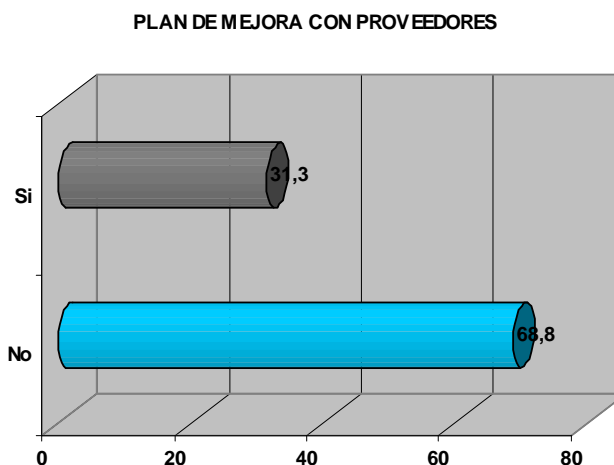
Dada la información suministrada por los empresarios encuestados se logra evidenciar que más de la mitad de estos afirmaron realizar consultas frecuentes a

los proveedores para solicitar aclaraciones de los datos técnicos o comerciales del material que ha sido comprado.

Tabla 119. Planes de mejora con proveedores:

Plan de mejora con proveedores		
Plan	Frecuencia	Porcentaje
No	110	68,8
Si	50	31,3
Total	160	100

Figura 120. Plan de mejora proveedores

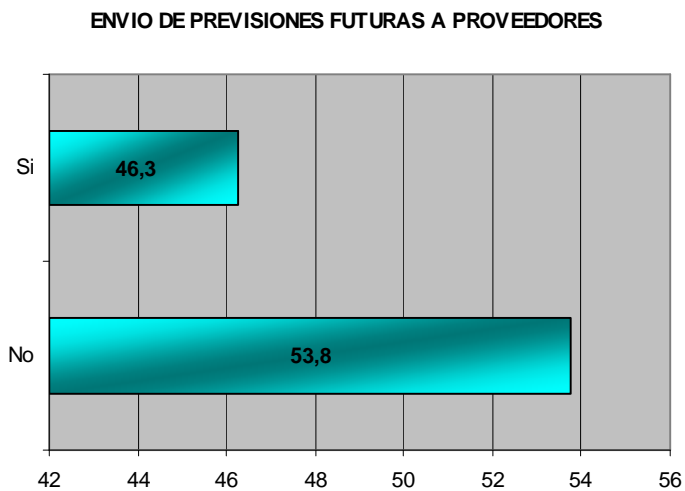


Para la mayoría de los empresarios encuestados no suele ser indispensable el tener establecido un plan de mejora con sus proveedores o sencillamente no se requiere. Ciento diez de las ciento sesenta empresas aseguraron no tener establecido un plan de mejora.

Tabla 120. Envío de previsiones futuras a proveedores:

Previsiones de entrega futura con proveedores		
Previsiones	Frecuencia	Porcentaje
No	86	53,8
Si	74	46,3
Total	160	100

Figura 121. Envío previsiones futuras

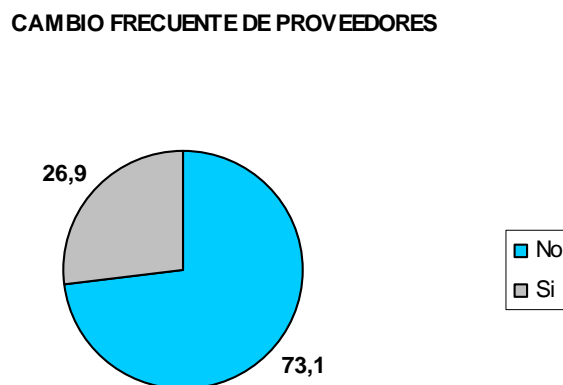


Aproximadamente el 54% de las empresas encuestadas manifestaron haber realizado previsiones de entregas futuras a los proveedores mientras que el 46% restante no lo ha hecho.

Tabla 121. Cambio frecuente de proveedores:

Cambia con frecuencia de proveedores		
Cambia	Frecuencia	Porcentaje
No	117	73,1
Si	43	26,9
Total	160	100

Figura 122. Cambio de proveedores



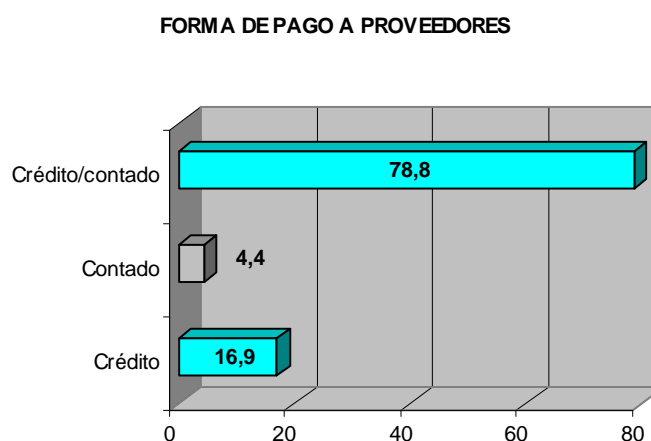
Los empresarios encuestados coinciden en su mayoría en que es necesario mantener relaciones de perpetuidad con los proveedores y por ende consideran

importante no cambiar de proveedores con frecuencia, tan solo lo hacen cuando sea estrictamente necesario. No obstante algunas de las empresas le restan importancia al tema.

Tabla 122. Forma de pago a proveedores:

Forma de pago a proveedores		
Forma de pago	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	27	16,9
Contado	7	4,4
Crédito/contado	126	78,8
Total	160	100

Figura 123. Forma de pago

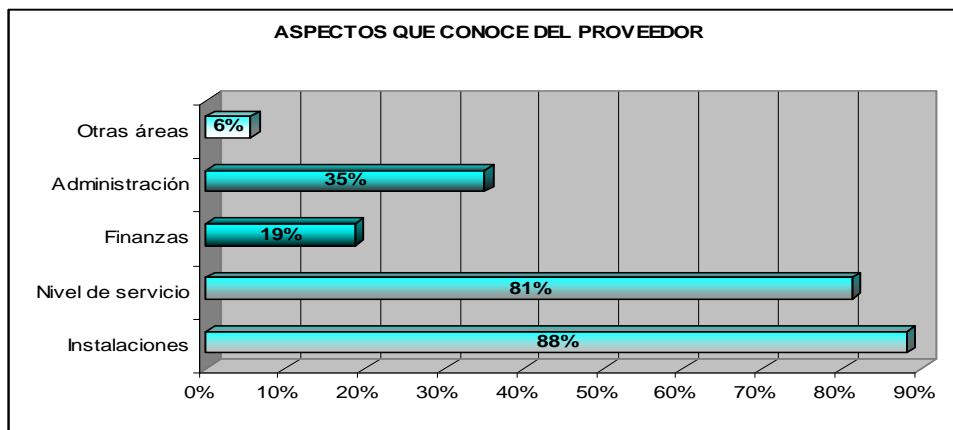


En cuanto a la forma de pago el 16.9% de las empresas encuestadas del sector informan que utilizan créditos, el 4.4% pagan de contado las materias primas. No obstante el 78.75% de los empresarios afirmaron utilizar ambos medios.

Tabla 123. Aspectos que conoce de los proveedores

Aspectos que conoce de los proveedores		
Factor	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones	141	88%
Nivel de servicio	130	81%
Finanzas	30	19%
Administración	56	35%
Otras áreas	9	6%

Figura 124. Aspectos que conoce del proveedor

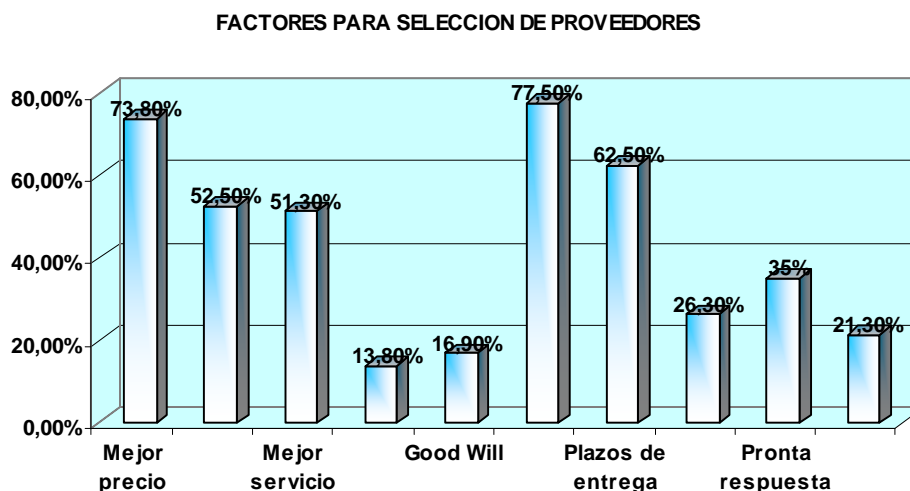


Los empresarios de la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana sostienen que conocen de sus proveedores de insumos principalmente las instalaciones y el nivel de servicio que estos prestan. Ciento cuarenta y una de las empresas encuestadas percibe cómo son las instalaciones de sus distribuidores y a su vez ciento treinta organizaciones conocen el servicio de los mismos.

Tabla 124. Factores que intervinieron para elección de proveedores:

FACTORES QUE INTERVIENEN PARA ELEGIR UN PROVEEDOR		
Factor	Frecuencia	Porcentaje
Mejor precio	118	73,80%
Forma de pago	84	52,50%
Mejor servicio	82	51,30%
Menor inversión	22	13,80%
Good Will	27	16,90%
Calidad	124	77,50%
Plazos de entrega	100	62,50%
Flexibilidad	42	26,30%
Pronta respuesta	56	35%
Otras	34	21,30%

Figura 125. Factores para selección proveedor

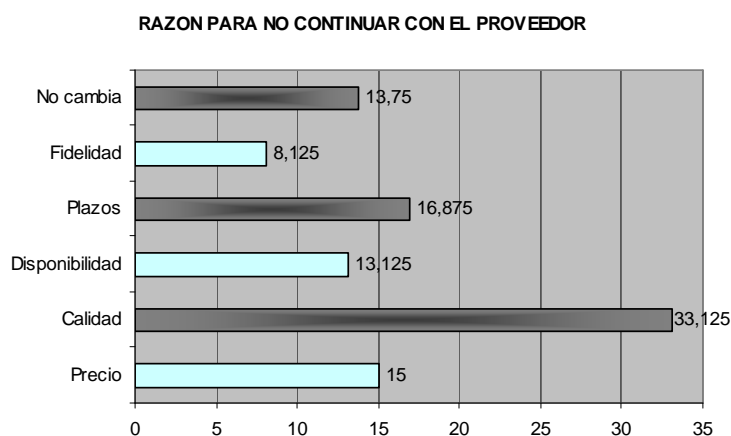


El precio, la calidad, el plazo en la entrega, la forma de pago y el servicio son los factores que los empresarios de la industria encuestados informaron considerar como los elementos que con mayor fuerza intervienen en la elección de un proveedor de un insumo, cualquiera que éste sea. Aspectos como la menor inversión y el good will no son tan importantes para las empresas.

Tabla 125. Razones para no continuar con el proveedor:

Razón para no continuar con el proveedor		
Razón	Frecuencia	Porcentaje
Precio	24	15
Calidad	53	33,1
Disponibilidad	21	13,1
Plazos	27	16,9
Fidelidad	13	8,1
No cambia	22	13,8
Total	160	100

Figura 126. Razón para no continuar con el proveedor

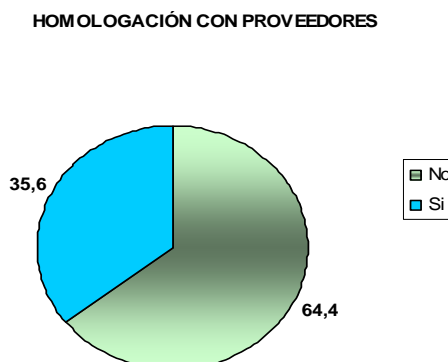


Las razones mas comunes por las cuales los empresarios del sector del calzado no continúan con sus proveedores son la calidad con un 33.12%, los plazos que estos les dan con un 16.88%, los precios con un 15%, la disponibilidad con un 13.12% y el 8.12% por la fidelidad que tienen con proveedores más antiguos. El 13.75% de los encuestados asegura no haber cambiado nunca de proveedores.

Tabla 126. Procesos de homologación con el proveedor

Homologación con proveedores		
Homologación con proveedores	Frecuencia	Porcentaje
No	103	64,4
Si	57	35,6
Total	160	100

Figura 127. Homologación proveedores



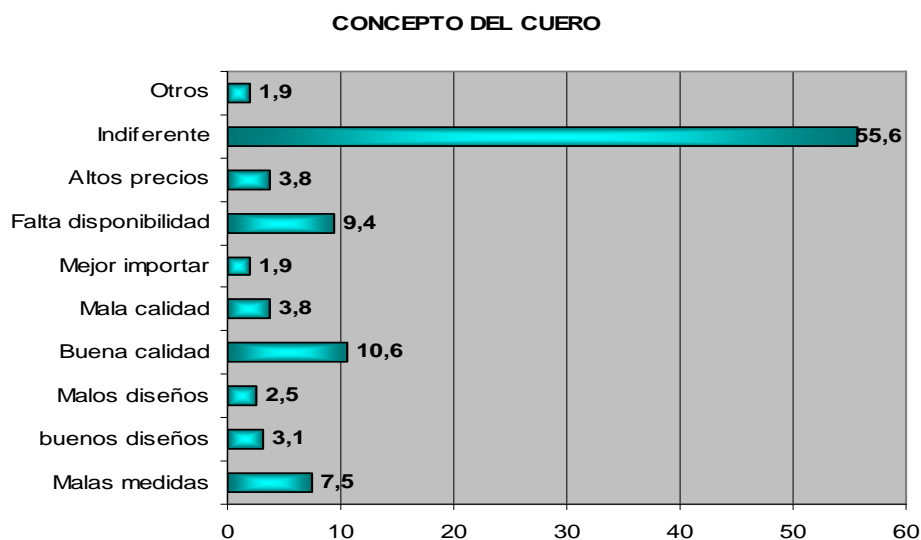
A partir de la información suministrada por los empresarios encuestados se puede inferir que el 64.4% de ellos aseguran no haber realizado un proceso de

homologación con sus proveedores. Tan solo cincuenta y siete de las organizaciones encuestadas ha llevado a cabo este proceso.

Tabla 127. Concepto del Cuero

Concepto del cuero		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Malas medidas	12	7,5
Buenos diseños	5	3,1
Malos diseños	4	2,5
Buena calidad	17	10,6
Mala calidad	6	3,8
Mejor importar	3	1,9
Falta disponibilidad	15	9,4
Altos precios	6	3,8
Indiferente	89	55,6
Otros	3	1,9
Total	160	100

Figura 128. Concepto del cuero

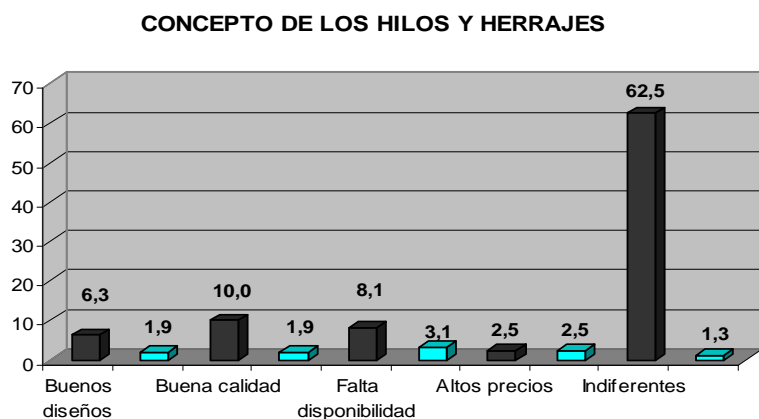


En cuanto al concepto del cuero la mayoría de los empresarios encuestados (el 55.62%) mostraron indiferencia frente a este aspecto, el 10.62% opinaron que es de buena calidad, el 9.38% mostraron inconformidad debido a la falta de disponibilidad y el 7.5% aseguró que una vez el material es recepcionado las medidas no son acordes a las solicitadas en los pedidos.

Tabla 128. Concepto de los hilos y herrajes:

Concepto de hilos y herrajes		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Buenos diseños	10	6,3
Malos diseños	3	1,9
Buena calidad	16	10
Mala calidad	3	1,9
Falta disponibilidad	13	8,1
Incumplimiento	5	3,1
Altos precios	4	2,5
Falta innovación	4	2,5
Indiferentes	100	62,5
Otros	2	1,25
Total	160	100

Figura 129. Concepto de hilos y herrajes

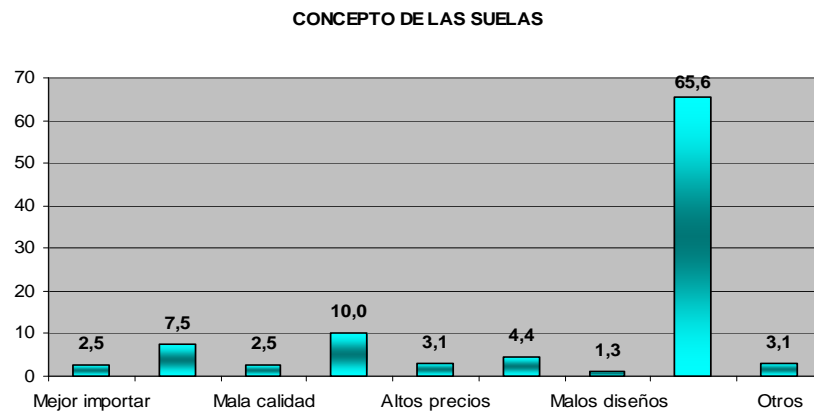


El concepto que los empresarios tienen de los hilos y herrajes sugiere que del total de las ciento sesenta empresas encuestadas, cien de ellas poseen un concepto indiferente respecto de los hilos y herrajes. 10% de las organizaciones opinan que estos son materiales de buena calidad y el 8.12% afirma que hace falta una mayor disponibilidad del insumo.

Tabla 129. Concepto de las suelas:

Concepto de las suelas		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Mejor importar	4	2,5
Buena calidad	12	7,5
Mala calidad	4	2,5
Incumplimiento	16	10
Altos precios	5	3,1
buenos diseños	7	4,4
Malos diseños	2	1,3
Indiferente	105	65,6
Otros	5	3,1
Total	160	100

Figura 130. Concepto de suelas

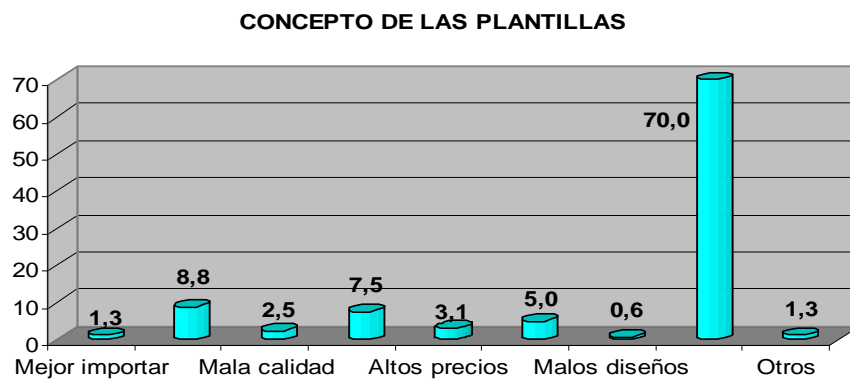


Dada la información suministrada por los empresarios del sector es posible afirmar que estos conciben que las suelas suministradas por los proveedores de la industria son de buena calidad pero que existe incumplimiento por parte de los mismos. Ciento cinco de las empresas encuestadas tiene una concepción de indiferencia frente al insumo.

Tabla 130. Concepto de las plantillas:

Concepto de las plantillas		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Mejor importar	2	1,3
Buena calidad	14	8,8
Mala calidad	4	2,5
Incumplimiento	12	7,5
Altos precios	5	3,1
Buenos diseños	8	5
Malos diseños	1	0,6
Indiferente	112	70
Otros	2	1,3
Total	160	100

Figura 131. Concepto de plantillas

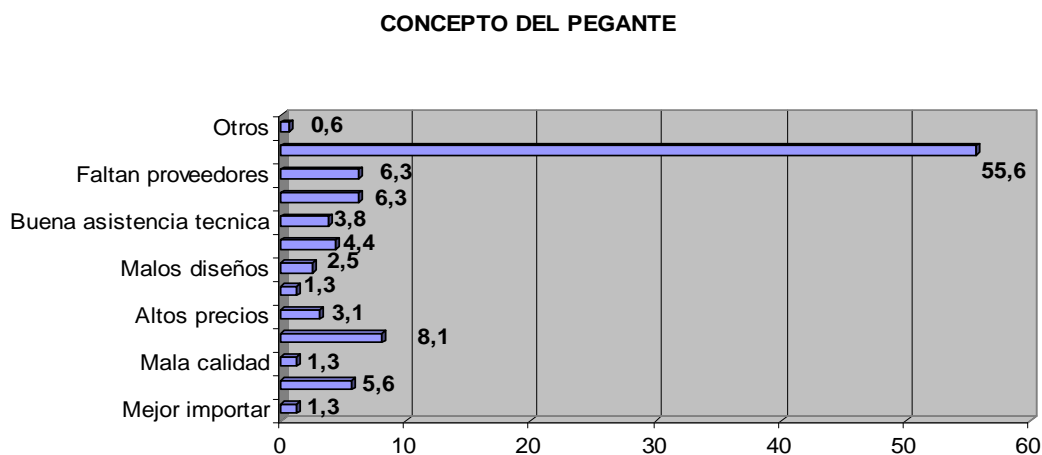


En cuanto a plantillas se refiere el 70% de los empresarios encuestados se mostraron indiferentes frente a este insumo. Por otra parte el 8.75% de las compañías evidencian conformidad en la calidad del producto y el 5% mostró satisfacción con los diseños que se encuentran en el mercado. El 7.5% aseguró incumplimiento por parte de los proveedores.

Tabla 131. Concepto de los pegantes:

Concepto de pegantes		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Mejor importar	2	1,3
Buena calidad	9	5,6
Mala calidad	2	1,3
Incumplimiento	13	8,1
Altos precios	5	3,1
Buenos diseños	2	1,3
Malos diseños	4	2,5
Falta asistencia técnica	7	4,4
Buena asistencia técnica	6	3,8
Buenos proveedores	10	6,3
Faltan proveedores	10	6,3
Indiferente	89	55,6
Otros	1	0,6
Total	160	100

Figura 132. Concepto de pegantes



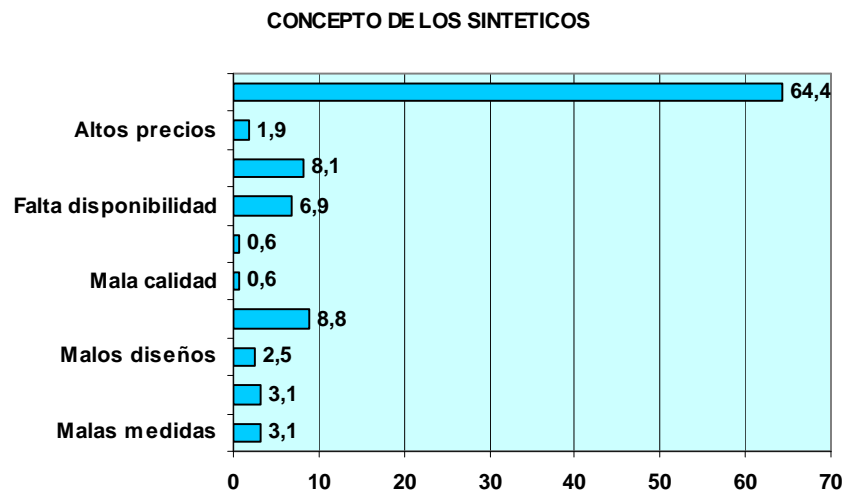
Los pegantes se consideran como uno de los principales insumos para la fabricación del calzado. En su mayoría, los empresarios encuestados sugieren que no evidencian problemas con el insumo. Por otra parte suelen hacerse recomendaciones frente al material; las empresas informan que hacen falta proveedores y que hay incumplimiento en la entrega. Además se plantea la

posibilidad de importar el material a fin de mejorar en aspectos como la calidad y el cumplimiento.

Tabla 132. Concepto de los sintéticos:

Concepto de los sintéticos		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Malas medidas	5	3,1
Buenos diseños	5	3,1
Malos diseños	4	2,5
Buena calidad	14	8,8
Mala calidad	1	0,6
Mejor importar	1	0,6
Falta disponibilidad	11	6,9
Incumplimiento	13	8,1
Altos precios	3	1,9
Indiferente	103	64,4
Total	160	100

Figura 133. Concepto de sintéticos



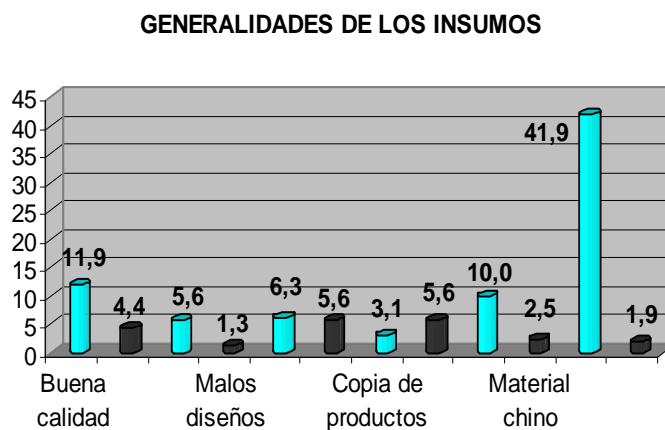
En cuanto a los sintéticos el 64.38% de los empresarios mostraron indiferencia. Por otra parte el 6.88% afirmaron que falta disponibilidad de esta materia prima y el 8.12% afirmó que existe incumplimiento por parte de los proveedores.

La buena calidad fue un factor importante con un 8.75% del total de los encuestados.

Tabla 133. Generalidades de los Insumos:

Generalidades de los insumos		
Generalidades	Frecuencia	Porcentaje
Buena calidad	19	11,9
Mala calidad	7	4,4
Buenos diseños	9	5,6
Malos diseños	2	1,3
Falta innovación	10	6,3
Calidad relacionada con el precio	9	5,6
Copia de productos	5	3,1
Demora en los pedidos	9	5,6
Altos precios	16	10
Material chino	4	2,5
Indiferente	67	41,9
Otros	3	1,9
Total	160	100

Figura 134. Generalidades Insumos



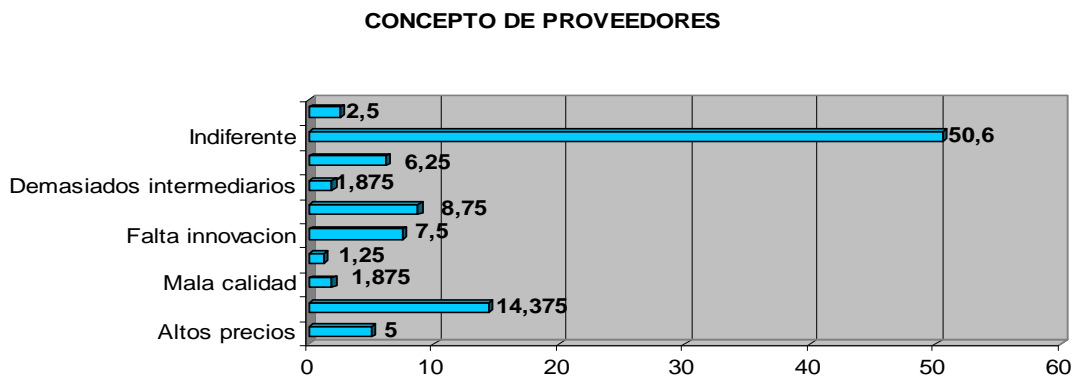
En general puede deducirse a partir de la información suministrada por los empresarios encuestados que estos poseen una percepción indiferente frente a los insumos. Esto se debe a que no prestan mucha atención en la manera como se aprovisionan sino que únicamente ven los insumos como materias primas que usan cuando las necesitan.

Entre los principales problemas que se evidencian, se destacan la falta de innovación, la demora en la entrega de pedidos y a su vez conjeturan en que la calidad del producto esta altamente relacionada con el precio que este posee.

Tabla 134. Concepto de los proveedores:

Concepto de los proveedores		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Altos precios	8	5
Buena calidad	23	14,4
Mala calidad	3	1,9
Faltan garantías	2	1,3
Falta innovación	12	7,5
Falta tecnificar	14	8,8
Demasiados intermediarios	3	1,9
Incumplimiento en plazos de entrega	10	6,3
Indiferente	81	50,6
Otros	4	2,5
Total	160	100

Figura 135. Concepto de proveedores

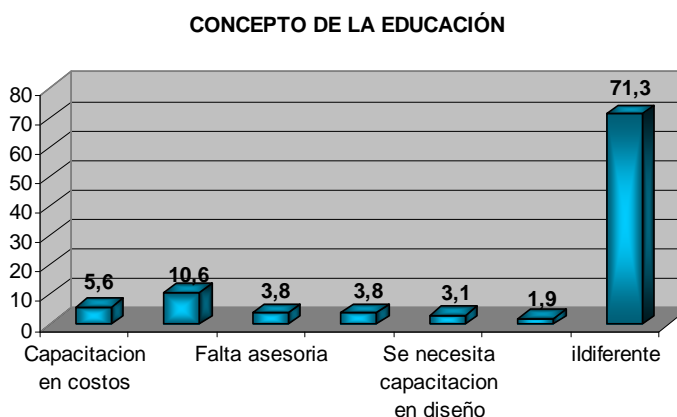


Cuando se solicitó la opinión de los empresarios con respecto a los proveedores el 50.62% se mostró indiferente frente a éstos. El 14.38% aseguró que los proveedores ofrecen muy buena calidad, el 8.75% opinó que les hace falta tecnificar sus procesos, el 7.5% opinó que les falta innovación, el 6.25% hizo referencia al incumplimiento y el 5% aseguró que sus precios son muy altos.

Tabla 135. Concepto de la educación:

Concepto de la educación		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación en costos	9	5,6
Se necesita mano de obra calificada	17	10,6
Falta asesoría	6	3,8
Vincular universidades	6	3,8
Se necesita capacitación en diseño	5	3,1
Otros	3	1,9
Indiferente	114	71,3
Total	160	100

Figura 136. Concepto de educación

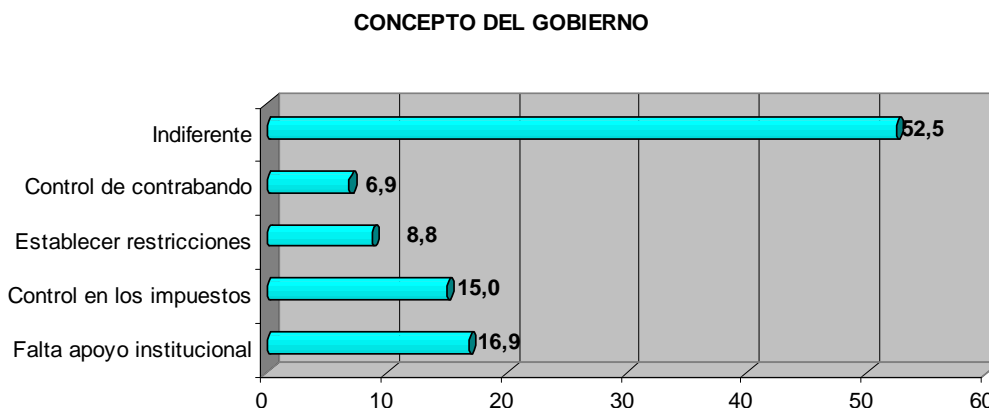


Cuando se indagó sobre la educación de los proveedores la mayoría de los empresarios se mostró indiferente ante la pregunta. Sin embargo casi el 11% de los encuestados aseguraron que es necesario la existencia de mano de obra más calificada y el 5.62% pidió más capacitación en cuanto a costos se refiere.

Tabla 136. Concepto del Gobierno:

Concepto del gobierno		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Falta apoyo institucional	27	16,9
Control en los impuestos	24	15
Establecer restricciones	14	8,8
Control de contrabando	11	6,9
Indiferente	84	52,5
Total	160	100

Figura 137. Concepto del Gobierno

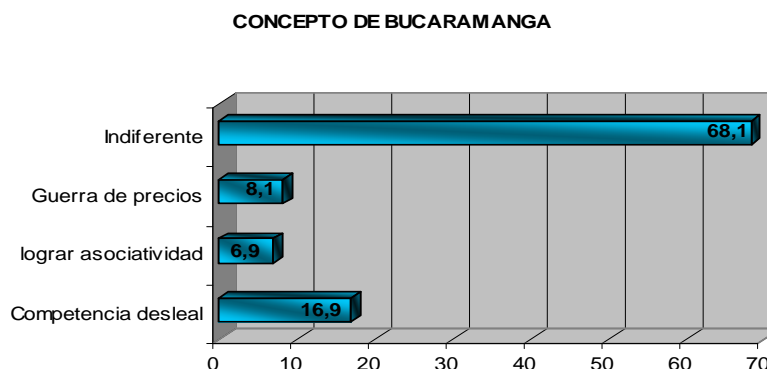


Respecto del concepto que tienen los empresarios del Gobierno el 16.88% opinó que falta más apoyo institucional, el 15% manifestó que se debe hacer mas control en los impuestos, el 8.75% que es necesario establecer mas restricciones y el 6.88% realizaron peticiones en cuanto al control del contrabando. El 52.5% restante se mostró indiferente en este tema.

Tabla 137. Concepto de Bucaramanga:

Concepto de Bucaramanga		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Competencia desleal	27	16,9
Lograr asociatividad	11	6,9
Guerra de precios	13	8,1
Indiferente	109	68,1
Total	160	100

Figura 138. Concepto de Bucaramanga

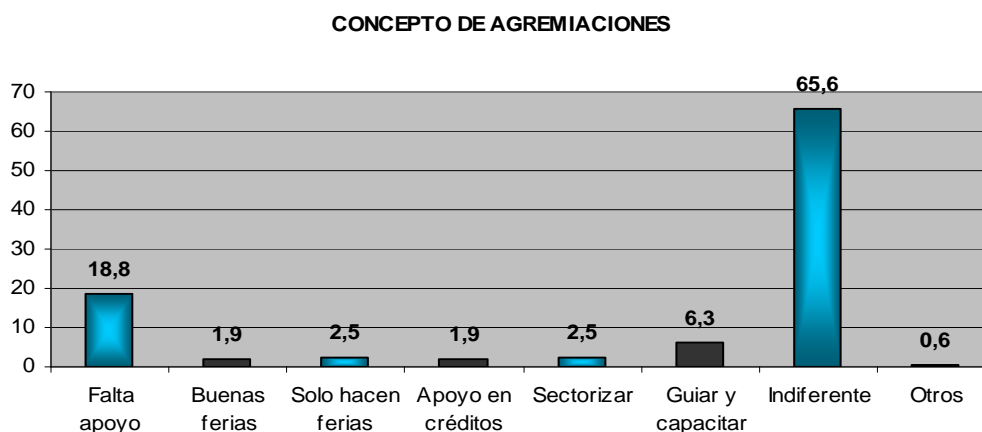


En cuanto a la opinión que los empresarios tienen del sector del calzado en Bucaramanga, estos hicieron especial énfasis en la competencia desleal que se evidencia en la industria. El 6.88% de las empresas encuestadas proponen que el desarrollo de estrategias asociativas puede contribuir a la mejora del sector. Por otra parte se concibe que en la actualidad las empresas compiten con una guerra de precios, quien le apunte a vender a precios más bajos se supone que es el mejor competidor.

Tabla 138. Concepto de Agremiaciones:

Concepto de agremiaciones		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Falta apoyo	30	18,8
Buenas ferias	3	1,9
Solo hacen ferias	4	2,5
Apoyo en créditos	3	1,9
Sectorizar	4	2,5
Guiar y capacitar	10	6,3
Indiferente	105	65,6
Otros	1	0,6
Total	160	100

Figura 139. Concepto de Agremiaciones



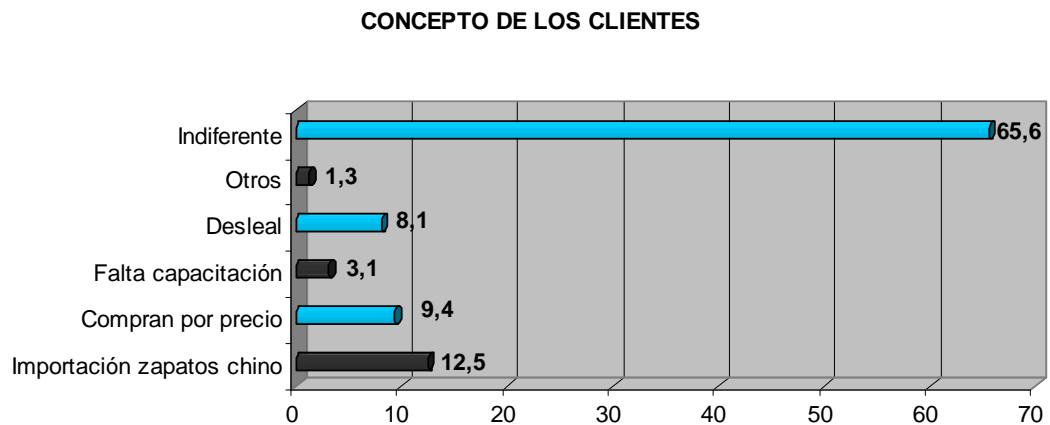
Dada la información suministrada por los empresarios de la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana se puede evidenciar que estos poseen un concepto indiferente de las agremiaciones del sector. El 18.75% de las

empresas afirman que hace falta mas apoyo por parte de estos entes; mientras que el 6.25% de los encuestados señaló que éstas agremiaciones deben invertir más tiempo en la capacitación que es necesaria para garantizar mejores procesos productivos al interior de las organizaciones.

Tabla 139. Concepto de los clientes:

Concepto de los clientes		
Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Importación zapatos chino	20	12,5
Compran por precio	15	9,4
Falta capacitación	5	3,1
Desleal	13	8,1
Otros	2	1,3
Indiferente	105	65,6
Total	160	100

Figura 140. Concepto de clientes



De los empresarios que no se mostraron indiferentes frente a esta pregunta (65.62%), el 12.5% expusieron su mayor atención en la competencia que les generan las importaciones provenientes de China. El 9.38% aseguraron que los clientes compran por precio y no por calidad y el 8.12% opinaron que los clientes son desleales a la hora de realizar las compras.

7.7 TABULACIÓN CRUZADA DE VARIABLES

7.7.1 PRODUCCIÓN

- **Años de funcionamiento de la empresa, producción y adquisición de maquinaria en los últimos 5 años:**

Se busca determinar la relación existente entre la producción en pares de zapatos de las empresas del sector en estudio, su experiencia en el mercado y la adquisición de maquinaria para sus procesos productivos. Es decir, se pretende identificar el porcentaje de organizaciones que con la adquisición de maquinaria han aumentado sus índices de producción.

Producción en temporada	Adquisición de maquinaria últimos 5 años										
	No					Si					
	Años de funcionamiento de la empresa					Total	Años de funcionamiento de la empresa				Total
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.		Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	
	1-10	11-20	21-30	31-40	Porc.	1-10	11-20	21-30	31-40	Porc.	
400-1000	9%	5%	0	2%	16%	8%	2%	0	0	10%	
1001-2000	9%	4%	2%	0	15%	9%	4%	1%	0	14%	
2001-3000	4%	6%	2%	0	12%	11%	10%	0	0	21%	
3001-4000	6%	1%	2%	0	9%	9%	4%	0	0	13%	
4001-5000	0	1%	0	0	1%	2%	8%	0	2%	12%	
5001-10000	1%	0	0	0	1%	17%	12%	2%	0	31%	
Mas de 10000	1%	0	1%	0	2%	2%	0	1%	0	3%	
Total	30%	17%	7%	2%	56%	58%	40%	4%	2%	104%	

A partir de la información suministrada por los empresarios puede concluirse que las organizaciones de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana que han adquirido maquinaria en los últimos cinco años, son en su mayoría empresas con periodos de funcionamiento inferior a los diez años.

El 45% de las compañías que han comprado maquinaria poseen volúmenes de producción no superiores a los tres mil pares de zapatos mensuales.

De las empresas que tienen más de veinte años de existencia en ésta industria tan solo el 6% han conseguido algún tipo de máquina para la innovación y optimización de sus procesos productivos.

Más del 50% de las organizaciones no han adquirido maquinaria en los últimos cinco años y de éstas un 30% son compañías que recientemente han ingresado a formar parte del mercado.

Es posible evidenciar que pocas empresas en la región, tienen volúmenes de producción superiores a los tres mil pares de zapatos.

▪ **Producción en temporada, número de empleados y adquisición de maquinaria en los últimos 5 años:**

Con el presente cruce de variables se busca relacionar la producción de las empresas con el número de empleados que poseen y la maquinaria que han adquirido en los últimos cinco años determinando así sus capacidades productivas.

Empleados fijos	Adquisición de maquinaria últimos 5 años							
	No							
	Producción en temporada							Total
	400-1000	1001-2000	2001-3000	3001-4000	4001-5000	5001-10000	Mas de 10000	
01-Oct	7%	8%	3%	2%	0	1%	0	21%
Nov-20	8%	4%	5%	3%	1%	0	1%	22%
21 - 30	0	1%	4%	3%	0	0	1%	9%
31 -40	1%	0	0	1%	0	0	0	2%
51 - 60	0	2%	0	0	0	0	0	2%
Total	16%	15%	12%	9%	1%	1%	2%	56%

Empleados fijos	Adquisición de maquinaria últimos 5 años							
	Si							
	Producción en temporada							Total
	400-1000	1001-2000	2001-3000	3001-4000	4001-5000	5001-10000	Mas de 10000	
01-10	5%	4%	4%	3%	1%	3%	1%	21%
11-20	3%	5%	7%	5%	6%	8%	1%	35%
21 - 30	2%	1%	6%	1%	4%	8%	0	22%
31 -40	0	3%	3%	3%	0	8%	1%	18%
51 - 60	0	1%	1%	1%	1%	4%	0	8%
Total	10%	14%	21%	13%	12%	31%	3%	104%

Del 56% de las empresas de calzado encuestadas que no han adquirido maquinaria para el proceso productivo, el 16% poseen volúmenes de producción entre cuatrocientos y mil pares de zapatos mensuales, un 15% entre mil uno y dos mil pares y el 22% llevan a cabo producciones superiores a dos mil pares mensuales.

Se logra evidenciar que del total de empresas que no han comprado maquinaria en los últimos cinco años, un 43% mantiene en su planta entre uno y veinte empleados fijos.

De hecho, independiente de que las empresas del sector compren o no maquinaria para la fabricación, éste suele ser el rango de trabajadores que normalmente se mantiene en una planta productiva. Del total de compañías que

han adquirido maquinaria a partir del año 2002, el 45% poseen volúmenes de producción inferiores a los tres mil pares de zapatos mensuales.

▪ **Productos fabricados y producción en temporada**

Se busca determinar cuál es el producto que en mayor proporción elaboran los empresarios de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

Producción	Productos fabricados				
	Bota	Sandalia	Zapatilla	Zapato informal	Otros zapatos
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
400-1000	0,6%	9,3%	7,5%	10,6%	3,8%
1001-2000	2,5%	10,6%	7,5%	10,0%	3,1%
2001-3000	1,2%	11,8%	8,1%	13,1%	3,8%
3001-4000	1,8%	10,6%	5,0%	6,8%	1,9%
4001-5000	0,6%	2,5%	3,1%	5,6%	1,9%
5001-10000	1,2%	11,2%	8,7%	10,6%	2,5%
Mas de 10000		3,1%	1,8%	1,2%	1,3%
TOTAL	8,1%	59,4%	41,8%	58,1%	18,3%

Las zapatillas, las sandalias y el zapato informal son los principales productos fabricados por los empresarios de calzado en la región. Cada uno con una participación de 41,89%, 59,4% y 58,1% respectivamente, son considerados como los principales productos elaborados y disponibles para la venta.

▪ **Años de funcionamiento de la empresa, producción en temporada, capacitación a empleados**

Es necesario determinar si las empresas que más producen y que más tiempo llevan en el mercado son las que más hacen capacitaciones a sus empleados.

Producción en temporada	Capacitación a empleados				
	No				
	Años de funcionamiento de la empresa				Total
	01-10	11-20	21-30	31-40	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
400-1000	9%	1%	0,0%	1%	11%
1001-2000	8%	3%	0,6%	0%	11%
2001-3000	8%	8%	1,2%	0%	17%
3001-4000	6%	2%	0,6%	0%	9%
4001-5000	1%	3%	0,0%	1%	4%
5001-10000	6%	4%	0,0%	0%	9%
Mas de 10000	1%	0%	1,2%	0%	2%
Total	70%	31%	6%	3%	100%

Producción en temporada	Capacitación a empleados				
	Si				
	Años de funcionamiento de la empresa				Total
	01-10	11-20	21-30	31-40	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
400-1000	2%	3%	0,0%	0,0%	5%
1001-2000	4%	3%	1,2%	0,0%	8%
2001-3000	1%	3%	0,0%	0,0%	4%
3001-4000	3%	1%	0,6%	0,0%	5%
4001-5000	1%	3%	0,0%	0,6%	4%
5001-10000	6%	4%	1,2%	0,0%	11%
Mas de 10000	1%	0%	0,0%	0,0%	1%
Total	18%	26%	5%	0,6%	38%

Las empresas con más tiempo en funcionamiento en el Área Metropolitana de Bucaramanga son las que en menor proporción evidencian la necesidad de realizar procesos de capacitación a sus empleados, siendo éstas a su vez las compañías que menos producen en la región. Del 38% de las organizaciones que realizan capacitaciones un 18% son aquellas con menos de diez años de labores y un 26% son las empresas que tienen entre once y veinte años de experiencia en la industria.

▪ **Línea de producción y mercado regional:**

Con el siguiente cruce de variables se puede determinar cuál es la línea de producción posicionada en el mercado a nivel regional.

Mercado	Línea de producción			Total
	Dama	Caballero	Infantil	Porc.
	Porc.	Porc.	Porc.	
Sogamoso		5,9%	5,9%	5,9%
Barranca	11,8%	17,6%	23%	41,2%
San Gil	35,3%	23,5%	17,6%	41,2%
Barbosa	5,9%	5,9%		5,9%
Rionegro	5,9%			5,9%
Total	58,8%	52,3%	47%	100%

Se puede observar en éste cruce de variables que las tres líneas de producción de la industria se encuentran en igualdad de condiciones para los diferentes sectores de la región. Sin embargo las ventas en Barranca y en San Gil generalmente abarcan las tres líneas de producción, San Gil por su parte mantiene una proporción de compras del 35,3% de calzado para dama, el 23,5% de calzado para caballero y el 17,6% de calzado infantil.

De acuerdo con la información recopilada, en Rionegro no se demandan zapatos para caballeros y niños en gran proporción mientras que en Sogamoso las ventas de calzado para Dama son escasas.

▪ **Línea de producción y mercado nacional:**

Es necesario conocer qué líneas de producción fabricadas por las empresas de calzado de Bucaramanga y su área metropolitana son demandadas a nivel Nacional.

Mercado	Línea de producción			Total
	Dama	Caballero	Infantil	Porc.
	Porc.	Porc.	Porc.	
Cundinamarca	3,3%	4,6%	2,6%	9,2%
Ibagué	4,6%	1,9%	1,3%	5,3%
Eje Cafetero	3,3%	0,6%	1,9%	3,9%
Medellín	9,2%	1,9%	2,6%	11,9%
Neiva	1,3%	0,6%	1,3%	1,3%
Santanderes	1,9%	0,6%	1,3%	1,9%
Valle	2,6%		1,3%	3,3%
Costa Atlántica	6,6%	5,9%	2,6%	11,2%
Boyacá	0,6%	0,66%		0,6%
Chocó			0,6%	0,6%
Todo el país	36,4%	12,5%	15,2%	50,3%
Total	70,2%	29,8%	31,1%	100%

El calzado para dama es el principal artículo vendido por las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana en los diferentes departamentos del país. Se destacan en orden de importancia Medellín, La Costa Atlántica, Ibagué y Cundinamarca con una representación de 9,27%, 6,62%, 4,64%, 3,31% y 3,31% respectivamente.

Por otra parte, el zapato para niño es vendido con mayor proporción para las zonas de la costa, Cundinamarca y Medellín. En general se puede observar que Cundinamarca, Medellín y La Costa Atlántica son las principales ciudades a quienes los empresarios de calzado bumanguenses ofrecen sus productos.

• **Línea de producción y mercado internacional:**

Con el presente cruce de variables se pretende determinar cuál es la línea de producción ofrecida por los empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana a nivel internacional.

Mercado	Línea de producción			Total
	Dama	Caballero	Infantil	Porc.
	Porc.	Porc.	Porc.	
Suramérica	48,8%	14,3%	17,9%	65,5%
Norteamérica	1,2%		1,2%	2,4%
Centroamérica	8,3%	4,8%	7,1%	17,9%
Oceanía	1,2%	1,2%	1,2%	3,6%
Europa	2,4%	1,2%	2,4%	3,6%
El caribe	7,1%			7,1%
Total	69%	21,4%	29,8%	100%

La línea de dama también toma fuerza en el mercado internacional con un 69% de las ventas realizadas por los empresarios fuera del país y además es la única que presenta ventas en el Caribe según la información suministrada por las empresas seleccionadas para el presente estudio.

También se puede observar que todas las líneas de producción se exportan, en su mayoría, a países Suramericanos con un 65% aproximado de ventas.

▪ Línea de producción y producción en temporada

Con el siguiente cruce se pretende determinar el volumen de manufactura de las empresas de calzado para cada una de las líneas de producción establecidas.

Producción en temporada	Línea de producción		
	Dama	Caballero	Infantil
	Porc.	Porc.	Porc.
400-1000	11,8%	5,0%	3,7%
1001-2000	14,3%	5,6%	5,0%
2001-3000	13,7%	6,8%	6,2%
3001-4000	8,7%	3,7%	5,0%
4001-5000	4,3%	2,5%	3,7%
5001-10000	13,1%	6,2%	6,8%
Mas de 10000	1,8%	0,6%	0,6%

Las empresas están dedicadas a la fabricación de zapatos para dama representado alrededor del 10% en promedio de producción. Ésta es la línea más demandada con un 67.7% de participación, seguida por la línea infantil y la de caballero, con un 31% y 30.4% respectivamente.

7.7.2 CAPACITACIÓN

▪ Adquisición de maquinaria en los últimos cinco años y capacitación a los empleados

La finalidad de ésta variable es determinar si las capacitaciones recibidas por los empleados son entre otras cosas, causa del ingreso de nuevas maquinarias en las organizaciones.

Capacitación a empleados	Adquisición de maquinaria últimos 5 años		Total
	No	Si	
	Porc.	Porc.	Porc.
No	25,6	36,9	62,5
Si	9,4	28,1	37,5
Total	35	65	100

Aunque la mayoría de los empresarios encuestados afirman no realizar capacitaciones a sus empleados, el 28% de ellos lo han hecho a causa de la adquisición de nuevas máquinas para sus procesos productivos. Los administradores de las empresas aseguran que una vez ingresa una nueva maquinaria en la organización, es necesario capacitar a los empleados debido a los requisitos que éstas exigen para su operación. Del 62,5% de las empresas que realizan capacitaciones a sus operarios, el 25,6% lo ha hecho independientemente de la adquisición de nuevas máquinas.

▪ Capacitación a los empleados y asesoría recibida en los últimos cinco años

Es de suma importancia determinar si los empleados han sido capacitados de acuerdo a las asesorías que se han recibido por agentes externos.

Capacitación	Asesoría recibida últimos 5 años		Total
	No	Si	
No	34,4%	27,5%	61,9%
Si	11,8%	24,4%	36,9%
Total	46,9%	51,9%	98,8%

Del 51,9% de empresas que han recibido algún tipo de asesoría externa, el 24,4% han realizado procesos de capacitación a sus empleados y el 27,5% no lo han hecho. Con esto se puede afirmar que la asesoría recibida no incide directamente en la capacitación de los empleados por parte de los empresarios.

▪ **Adquisición de maquinaria y asesoría recibida en los últimos cinco años**

Con el resultado de este cruce de variables se pretende identificar si las empresas que han recibido algún tipo de asesoría lo han hecho fundamentados en la adquisición de maquinaria.

Adquisición de maquinaria	Asesoría recibida últimos 5 años		Total
	No	Si	
No	22,5%	12,5%	35%
Si	24,3%	39,3%	63,7%
Total	46,8%	51,8%	98,7%

Es evidente que las empresas que han adquirido maquinaria en los últimos cinco años, representadas por aproximadamente el 52%, han recibido en mayor proporción asesoría por agentes externos comparado con las organizaciones que no han adquirido maquinaria con porcentajes del 39,3% y el 24,3% respectivamente.

7.7.3 CLIENTES

▪ **Cientes atendidos en el mercado regional:**

Se busca determinar el porcentaje de clientes que las empresas de calzado de la ciudad tienen a nivel regional.

Mercado Regional	Clientes atendidos			Total
	1-10	11-20	Mas de 20	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Sogamoso	0	0	5,9%	5,9%
Barranca	11,7%	0	29,4%	41,2%
San Gil	0	11,7%	29,4%	41,2%
Barbosa	0	0	5,9%	5,9%
Rionegro	0	0	5,9%	5,9%
Total	11,76%	11,76%	76,5%	100%

Las empresas que han mantenido relaciones con más de veinte clientes son las que ofrecen mayor fuerza de ventas para los municipios de la región. Nuevamente la participación la ejercen en su mayoría Barranca y San Gil con un total de 29,4% de clientes para cada uno.

▪ **Clientes atendidos en el mercado nacional:**

Es necesario determinar el comportamiento del número de clientes que las empresas tienen a nivel nacional. Para tal fin se realizará el siguiente cruce de variables:

Mercado Nacional	Clientes atendidos			Total
	0-10	11-20	Mas de 20	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Cundinamarca	1,3%	1,3%	6,6%	9,2%
Ibagué	0,0%	1,3%	3,9%	5,3%
Eje Cafetero	0,6%	0,6%	2,6%	3,9%
Medellín	0,6%	1,3%	9,9%	11,9%
Neiva	0,0%	0,6%	0,6%	1,3%
Santanderes	0,0%	0,0%	1,9%	1,9%
Valle	1,3%	1,9%	0,0%	3,3%
Costa Atlántica	1,9%	0,6%	8,6%	11,2%
Boyacá	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%
Chocó	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%
Todo el país	2,6%	9,2%	38,4%	50,3%
Total	9,2%	17,2%	73,5%	100%

Las empresas de la industria de calzado que en la actualidad sostienen relaciones con más de veinte clientes son aquellas que poseen mayor representación en el mercado nacional.

El 38,4% de las compañías con dicho número de compradores ejercen participación sobre las ventas de calzado en todo el país, seguido por Medellín con un 9,9% y Cundinamarca con el 6,6%

▪ **Clientes atendidos en el mercado internacional:**

Se busca determinar la cantidad de clientes que las empresas encuestadas, atienden a nivel internacional.

Mercado Internacional	Clientes atendidos			Total
	0-10	11-20	Mas de 20	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Suramérica	2,3%	4,7%	58,3%	65,4%
Norteamérica	0,0%	0,0%	2,3%	2,3%
Centroamérica	0,0%	1,1%	16,7%	17,8%
Oceanía	2,3%	0,0%	1,1%	3,5%
Europa	0,0%	1,1%	2,4%	3,5%
El caribe	0,0%	0,0%	7,1%	7,1%
Total	4,7%	7,1%	88,1%	100%

El 88,10% del total de empresas encuestadas con más de veinte clientes han realizado exportaciones. De éstas el 58,3% lo han hecho a países suramericanos y existe una mínima participación en las ventas en Oceanía que representa el 1,1%

▪ **Cientes atendidos, estrategia de atención al cliente, concepto respecto al mercado**

Con éste cruce de variables se pretende indagar si las empresas que tienen definida una estrategia de servicio al cliente y que poseen un mayor número de compradores, son las más inconformes del mercado en el cual compiten o si por el contrario la percepción que tienen de éste es la mejor.

Concepto respecto al mercado	Estrategia de atención al cliente							
	NO				SI			
	Clientes atendidos				Clientes atendidos			
	0-10	11-20	Mas de 20	Total	0-10	11-20	Mas de 20	Total
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Competencia desleal	4,4%	5,9%	35,3%	45,6%	2,9%	14,7%	36,8%	54,4%
Monopolio	18,2%	9,1%	27,3%	54,5%	9,1%	0,0%	36,4%	45,5%
Mercado inestable	0,0%	19,4%	29,0%	48,4%	3,2%	0,0%	48,4%	51,6%
Mercado estable	9,7%	3,2%	41,9%	54,8%	0,0%	9,7%	35,5%	45,2%
Escaso poder adquisitivo	12,5%	12,0%	31,3%	56,3%	6,3%	0,0%	37,5%	43,8%

Concepto respecto al mercado	TOTAL			
	Clientes atendidos			
	0-10	11-20	Mas de 20	Total
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Competencia desleal	7,4%	20,6%	72,1%	100%
Monopolio	27,3%	9,1%	63,6%	100%
Mercado inestable	3,2%	19,4%	77,4%	100%
Mercado estable	9,7%	12,9%	77,4%	100%
Escaso poder adquisitivo	18,8%	12,5%	68,8%	100%

Las empresas que han establecido estrategias enfocadas en la atención al cliente tienen una visión de un mercado desleal, inestable y diferente al de aquellas que aún no han instaurado una estrategia de ese tipo.

Cabe resaltar que el 68,8% son empresas que atienden más de 20 clientes y observan con mayor necesidad la definición de una estrategia de atención para éstos.

▪ **Cientes atendidos, estrategia de atención al cliente, reuniones con clientes sobre el producto**

Es necesario determinar si las empresas de calzado de Bucaramanga y su área metropolitana que más tienen clientes, son aquellas que han definido una estrategia de servicio para éstos. De hecho se busca conocer si en la actualidad se mantienen reuniones periódicas con los compradores para conocer aspectos relacionados con el estado de los productos.

Clientes atendidos	Estrategia de atención al cliente				Total	
	NO		SI		Reuniones con clientes sobre el producto	
	Reuniones con clientes sobre el producto		Reuniones con clientes sobre el producto		Reuniones con clientes sobre el producto	
	No	Si	No	Si	No	Si
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
0-10	7,8%	3,7%	2,9%	3,7%	10,7%	7,4
11-20	9,7%	7,4%	4,9%	14,8%	14,6%	22,2
Mas de 20	42,7%	18,5%	32,0%	51,9%	74,8%	70,3
Total	60,2%	29,6%	39,8%	70,4%	100%	100%

Definir una estrategia de servicio al cliente contribuye en la permanencia del mismo. Por ésta razón de las empresas de calzado que tienen definida una estrategia de servicio al cliente un 70,4% realizan reuniones periódicas para conocer las inquietudes, el comportamiento de los productos y la satisfacción lograda.

▪ **Años con los clientes más antiguos y estrategia utilizada para captación de clientes**

Se hace necesario identificar si las empresas que tienen definida una estrategia de servicio al cliente son las que han logrado sostener relaciones con sus compradores por más años.

Estrategia utilizada	Años clientes más antiguos			Total
	0-2	3-5	Más de 5	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Liderazgo en costos	2,4%	2,4%	8,5%	13,4%
Servicio al cliente	13,4%	12,2%	34,1%	59,8%
Diferenciación de productos	0,0%	3,7%	23,2%	26,8%
Total	15,9%	18,3%	65,9%	100,0%

El 59,8% de las empresas han preferido utilizar una estrategia de servicio al cliente que garantice la permanencia de sus compradores. Este tipo de estrategia se ve más atractiva para aquellos empresarios que llevan más de 5 años de relaciones comerciales con sus clientes.

El 26% de las empresas aseguran que la estrategia enfocada a la diferenciación de productos es la más efectiva siempre y cuando exista una relación comercial significativa, ya que aquellas organizaciones encuestadas que llevan menos de dos años de trato con su cliente no hacen uso alguno de dicha estrategia.

▪ **Tiempo de relación con el cliente y factores que brindan como parte del servicio**

Se necesita determinar la incidencia de los factores que las empresas brindan como parte del servicio al cliente, sobre la permanencia y fidelidad por parte de los mismos.

Factores que brinda como parte del servicio	Años cliente más antiguo			Total
	0-2	3-5	Más de 5	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Tiempo de ciclo pedido-entrega	12,9%	16,7%	49,6%	79,3%
Entrega en días y horas fijadas	2,5%	10,3%	28,4%	41,2%
Fiabilidad del plazo de entrega	13,5%	18,7%	52,2%	84,5%
Fiabilidad del inventario	9,6%	11,6%	40,6%	61,9%
Fiabilidad de la preparación y el transporte	14,8%	17,4%	60,6%	92,9%
Fiabilidad de la facturación	14,8%	18,7%	61,9%	95,4%
Capacidad de respuesta en imprevistos	9,6%	12,2%	45,1%	67,0%
Intercambio electrónico de información	6,4%	9,7%	38,0%	54,1%
Comunicación con el cliente sobre pedido	9,0%	16,1%	40%	65,1%
Procedimiento para ocuparse de quejas	5,1%	10,9%	36,7%	52,9%
Seguimiento al producto vendido	12,2%	15,4%	46,4%	74,1%
Tiempo de respuesta del servicio posventa	8,3%	12,9%	40%	61,2%
Diseño con acompañamiento del cliente	5,1%	5,8%	19,3%	30,3%
Otros factores	0,6%	2,5%	3,8%	7,0%
Total	15,4%	19,3%	65,1%	100%

Las empresas que tienen consolidados sus clientes por más de cinco años son aproximadamente el 65% del total encuestado. Estas son las organizaciones que más factores de servicios ofrecen para garantizar su permanencia y adherir más clientes a sus bases de datos.

Aproximadamente el 95% de las organizaciones encuestadas observan la fiabilidad de la facturación como el principal factor a brindar, siendo el 62% de éste porcentaje conformado por las empresas que llevan más de cinco años de relaciones comerciales con sus compradores.

7.7.4 MATERIA PRIMA

- **Departamento de logística y prueba a materias primas:**

Se pretende identificar si las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana realizan pruebas a las materias primas en sus procesos de recepción.

Pruebas a materia prima	Departamento de logística		Total
	No	Si	Porc.
	Porc.	Porc.	
Resistencia	5,6%	4,4%	10,0%
Esfuerzo	1,2%	1,2%	2,5%
Desgaste	3,7%	2,5%	6,2%
Medición	25,1%	9,4%	34,5%
Ensayo	6,2%	3,1%	9,4%
Otras pruebas	0,6%	0,6%	1,2%
Ninguna prueba	42,7%	12,5%	55,3%
Total	74,8%	25,1%	100%

Son pocas las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana que contando con un departamento de logística realizan algún tipo de prueba a los insumos proporcionados por sus proveedores. El 74,84% de los empresarios asegura no tener un departamento dedicado al aprovisionamiento y de éstos el 42,77% no ha realizado nunca una prueba a las materias primas que llegan a la empresa para posteriormente convertirse en productos terminados.

- **Calidad frente al almacenaje, procedimientos de ubicación de materias primas y control de stock**

Es necesario contrastar la opinión que los empresarios dan frente a la calidad del almacenaje en sus organizaciones partiendo de los procedimientos de ubicación de materias primas y el control de stock con el que cuentan.

Calidad frente a almacenaje	Procedimientos de ubicación de materias primas y control de stock		Total
	No	Si	Porc.
	Porc.	Porc.	
Buena	6,8%	88,1%	95%
Regular	0	4,3%	4,3%
Mala	0	0,6%	0,6%
Total	6,8%	93,1%	100%

Los empresarios suelen afirmar que mantienen procesos de ubicación de materias primas y control de stock adecuados.

Aproximadamente el 93% de las organizaciones que se tuvieron en cuenta en el presente estudio han realizado dicho control, y de éstas el 88,12% suele considerar que el almacenaje realizado es bueno y cumple con los requisitos mínimos necesarios para garantizar que los insumos roten de la manera apropiada.

▪ **Procedimientos de ubicación de materias primas y control de stock y existencia de un departamento de logística o materiales**

Para determinar si el orden de los materiales está definido bajo el concepto de un área de logística o aprovisionamiento es necesario realizar el siguiente cruce de variables:

Procedimientos de ubicación de materias primas y control de stock	Existencia de departamento de logística o materiales		Total
	No	Si	
	Porc.	Porc.	Porc.
No	5%	1,8%	6,8%
Si	69,3%	23,2%	93,1%
Total	74,7%	25,6%	100%

Las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana que han establecido en su organización un departamento de logística y materiales, han logrado implementar procedimientos para la ubicación de materias primas y un adecuado control de stock. Por su parte aquellas empresas que no tienen un área de aprovisionamiento informan que el proceso para garantizar el buen almacenaje de los insumos es bueno. Un total del 74,4% de las empresas encuestadas afirman no tener un departamento de logística y el 69,3% de éstas aseguran realizar procedimientos para la ubicación de sus materias primas.

7.7.5 PROVEEDORES

▪ **Años de relación, planes de mejora y consultas sobre materiales comprados a los proveedores**

Es importante identificar la relación que las empresas mantienen con los proveedores de insumos y de acuerdo a ello determinar si se están realizando consultas y planes de mejora.

De hecho, con este cruce de variables se busca conocer si los aspectos anteriormente mencionados han sido motivos para que los empresarios analicen la posibilidad de relacionarse por más tiempo con sus distribuidores.

Años de relación con el proveedor	Plan de mejora con proveedores			
	No		Si	
	Consulta a proveedores sobre material comprado		Consulta a proveedores sobre material comprado	
	No	Si	No	Si
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
0-3	33,8%	8,1%	0	3,0%
3-5	10,1%	3,0%	1,6%	5,1%
Más de 5	44,0%	46,9%	10,1%	33,6%
Total	88,1%	58,1%	11,8%	41,8%

De lo empresarios que establecen planes de mejora con sus proveedores, aproximadamente el 42% les realiza consultas sobre los materiales comprados. Cuando no se establecen planes de mejora, la gran mayoría de los empresarios no consulta a sus proveedores para conocer dicha información. Sin importar los años de relación con el proveedor, las empresas que no tienen planes de mejora no realizan consultas sobre los materiales comprados mientras que los que si los tienen ven dichas consultas como una necesidad.

▪ **Años de relación con el proveedor, previsiones de entrega futura con proveedores y cambio frecuente de proveedores**

Es necesario identificar si los años de relación con los proveedores tienen alguna incidencia para que la empresa no los cambie y por consiguiente conocer si se llevan a cabo procedimientos de envío de previsiones de entregas futuras.

Años de relación con el proveedor	Cambia con frecuencia de proveedores					
	No			Si		
	Previsiones de entrega futura con proveedores		Total	Previsiones de entrega futura con proveedores		Total
	No	Si		No	Si	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
0-3	8,6%	6,0%	14,7%	19,5	14,6%	34,1%
3-5	3,4%	6,0%	9,5%	7,30%	2,4%	9,8%
Más de 5	37,1%	38,8%	75,9%	41,5%	14,6%	56,1%
Total	49,1%	50,9%	100%	68,3%	31,7%	100%

El 68,3% de las empresas encuestadas cambia de proveedores frecuentemente y no envían entregas futuras a sus distribuidores. Este comportamiento es más notorio para las organizaciones que han establecido más de 5 años relaciones comerciales con sus proveedores actuales. De hecho, de las organizaciones que

no cambian con frecuencia sus proveedores no hay una tendencia notable a enviar o no enviar previsiones de entrega futura.

▪ **Años de relación con el proveedor y forma de pago**

Se pretende definir si las empresas que llevan más tiempo con un proveedor son las que con mayor frecuencia cancelan sus pedidos mediante la modalidad de crédito.

Forma de pago a proveedores	Años de relación con el proveedor			Total
	0-3	3-5	Más de 5	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Crédito	2,5%	0%	13,4%	15,9%
Contado	0,6%	0%	3,2%	3,8%
Crédito/contado	16,6%	9,6%	54,1%	80,3%
Total	19,7%	9,6	70,7%	100%

Las empresas en general prefieren utilizar ambos sistemas de pago. No obstante, las que utilizan con mayor frecuencia el sistema de crédito son aquellas que llevan una relación significativa con sus proveedores (70,7%), siendo ésta razón la que genera un compromiso más sólido entre las partes. El 54% de las empresas que llevan más de 5 años de relaciones comerciales con sus proveedores utiliza las dos modalidades de pago, seguido por aquellas que usan crédito representadas por el 13,4% y finalmente se encuentran las que prefieren pagar de contado.

▪ **Años de relación con el proveedor y aspectos que conoce del mismo**

Con el siguiente cruce de variables se puede determinar el grado de conocimiento que los empresarios tienen de sus proveedores de acuerdo a los años de relación que han mantenido con estos.

Aspectos	Años de relación con el proveedor			Total
	1-3	3-5	Más de 5	
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Instalaciones	14%	10%	65%	89%
Nivel de servicio	12%	9%	61%	83%
Finanzas	1%	3%	14%	18%
Administración	3%	4%	30%	37%
Otras áreas	3%		3%	6%
Total	19%	10%	71%	100%

Los empresarios de la industria que han mantenido relaciones con sus proveedores por más tiempo son quienes en mayor proporción conocen de estos.

Se destaca el conocimiento de las instalaciones con un 89% seguido por el conocimiento del nivel de servicio prestado por sus proveedores con un 83%.

▪ **Procesos de homologación con el proveedor y años de relación con el mismo**

Es necesario comprobar que los empresarios que realizan procesos de homologación con sus proveedores lo hacen principalmente porque han mantenido amplios tiempos de relación con ellos.

Años de relación	Homologación con proveedores		Total
	No	Si	Porc.
	Porc.	Porc.	
0-3	13,3%	6,3%	19,7%
3-5	7,0%	2,5%	9,5%
Más de 5	43,3%	27,3%	70,7%
Total	63,6%	36,3%	100%

Las compañías que llevan más de cinco años de relación con su proveedor han establecido procesos de homologación con estos en mayor proporción. Sin embargo para la mayoría de los empresarios el concepto de homologación no es claro y parece no tener la importancia necesaria. Tan solo 36,3% de las empresas han realizado este proceso y de ellas el 27,3% ésta representado por las organizaciones que poseen clientes por más de cinco años.

7.7.6 COSTOS

▪ **Costos en los que incurre la empresa, investigación sobre causas de productos con baja calidad e inspecciones en los centros de trabajo.**

Con éste cruce de variables, se pretende determinar cuáles son los costos en los que las empresas incurren partiendo de las investigaciones realizadas por los operarios y así conocer las causas de los productos con baja calidad. Para esto se tiene en cuenta si las organizaciones realizan inspecciones en los diferentes centros de trabajo del proceso productivo.

Costos en los cuales incurre la empresa	Inspecciones a los centros de trabajo					
	No			Si		
	Investigación sobre causas de productos con baja calidad			Investigación sobre causas de productos con baja calidad		
	No	Si	Total	No	Si	Total
	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.	Porc.
Preventivo	7,6%	53,8%	61,5%	2,0%	42,1%	44,2%
Evaluación	0	15,3%	15,3%	0	37,4%	37,4%
Por fallos	7,6%	15,3%	23,0%	3,4%	14,9%	18,3%
Total	15,3%	84,6%	100%	5,4%	4,5%	100%

El costo preventivo es más representativo para aquellas empresas que no realizan inspecciones en los centros de trabajo con porcentajes de 61,5% y 44,2% respectivamente. No obstante, cerca del 85% de las industrias que no realizan inspecciones en los centros de trabajo deben investigar posteriormente las causas de los productos terminados con baja calidad. Esto es de esperarse puesto que las organizaciones que generalmente realizan inspecciones en sus procesos productivos no encontrarán con tanta frecuencia productos con mala calidad. Las compañías que sí realizan inspecciones en los centros de trabajo incurren en aproximadamente el doble del costo de evaluación frente a las organizaciones que no las ejecutan. El costo por fallos se evidencia con mayor proporción en aquellas organizaciones que no realizan inspecciones en los centro de trabajo.

8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La Confederación de Cámaras de Comercio registra un total de tres mil cuatrocientos empresas del sector del calzado. El DANE sólo reconoce doscientos setenta y nueve de ellas como de tamaño importante para la economía del país; de las cuales tan solo doscientas cuarenta se dedican exclusivamente a la fabricación del calzado, las treinta y nueve restantes al curtido y preparado de cueros. El registro de la Cámara de Comercio de Bucaramanga señala que existen en total cinco mil setecientos sesenta y tres industrias manufactureras en el departamento, de las cuales mil trescientas una son empresas del sector del calzado y exactamente mil ciento sesenta y cinco de ellas se dedican exclusivamente a la fabricación del producto. ACICAM seccional Bucaramanga, posee en su información una base de datos de doscientos setenta y cuatro empresas de calzado localizadas en Bucaramanga y su área metropolitana, de las cuales ciento veintisiete se encuentran afiliadas al gremio.

Esta base de datos suministrada por ACICAM ha sido el marco muestral a través del cual se obtiene la muestra de ciento sesenta empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, a quienes se les ha aplicado la investigación “Estudio de los Sistemas de Aprovisionamiento en el sector del calzado” y sobre las cuales se obtienen los resultados y se logra inferir a través de los siguientes análisis para la industria.

8.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Cuando se planteaba la idea de definir en la encuesta la identificación de la empresa, se esperaba obtener toda la información necesaria que permitiera caracterizar las empresas fabricantes de calzado y por ende lograr una clasificación de éstas; permitiendo a su vez identificar la capacidad con la cual operan las organizaciones de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

Las empresas de la industria del calzado suelen considerarse como organizaciones formadas bajo la experiencia artesanal, que poseen los mismos empleados, y quienes han logrado constituir un sin número de agrupaciones dedicadas a la fabricación del producto. En la actualidad el sector se encuentra conformado por entidades con periodos de funcionamiento inferiores a los diez años y que cuentan con volúmenes de producción entre cuatrocientos y tres mil pares de zapatos y que para garantizar dicha producción, han visto la necesidad de adquirir maquinaria que contribuya con la fabricación de la producción requerida por sus clientes y además contribuir a innovar y optimizar los procesos productivos utilizados en la planta. Igualmente se destaca la generación de empleo que el sector aporta al país. El DANE¹¹⁶ registra que en total las

¹¹⁶ DANE. *Encuesta Anual Manufacturera*.
http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=17&id=43&Itemid=154 . 2005

empresas fabricantes de calzado cooperan con la economía del país, situándose en el tercer generador de empleo para Colombia, albergando cinco mil veintiocho empleados permanentes y a ello se le suma un total de tres mil novecientos cuarenta y ocho trabajadores en temporadas de mayor producción. De acuerdo con la información suministrada por los empresarios, las organizaciones de calzado suelen requerir entre uno y diez trabajadores más para dichas temporadas a fin de cumplir con los requerimientos realizados por el mercado en el cual compiten. Uno de los principales aspectos que mencionan los propietarios de las compañías del sector, es la necesidad de garantizar la formalidad de las organizaciones para poder competir con igualdad de condiciones. Por ello los empresarios afirman mantener registros mercantiles y afiliaciones con gremios de la industria, con el afán de buscar representación en el país y proteger los intereses de las mismas. La idea de los gerentes y propietarios de las organizaciones es la de buscar medios a través de los cuales se adquieran conocimientos que permitan generar procesos productivos más eficientes, empleados más capacitados y con ello concebir la posibilidad de que la empresa se sitúe mejor en el mercado en el cual compete. Los empresarios manifiestan que entidades como el SENA, Proexport, La Cámara de Comercio y los gremios de la industria, son los principales entes a partir de los cuales se obtienen asesorías; no obstante suelen afirmar que las asesorías recibidas disminuyen frecuentemente y cada vez son menos las sugerencias e indicaciones que se reciben por parte de éstas. En la actualidad, “el SENA está en diálogos con ACICAM, para proveer mano de obra a las empresas de la industria marroquinera y de calzado que así lo requieran”¹¹⁷.

En su necesidad de mejorar, innovar y tecnificar los procesos productivos, las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana observan la oportunidad de dedicarse a la fabricación de sus productos, a través de la realización de aquellas tareas que principalmente agreguen valor a éste. Para ello se busca la subcontratación de las actividades que pueden realizarse fuera del taller de trabajo y que contribuyen con la disminución de costos implícitos por su realización y a su vez permitir la especialización de sus productos. Entre estas actividades se destacan la guarnición, los bordados y el troquelado de plantillas y suelas y para las cuales se consiguen empresas en el medio tales como Polymoda, Desbastadora la 22, Prefabricados J & M, y especialmente mano de obra independiente, el concepto conocido en el medio como satélites.

El bajo crecimiento de las compañías fabricantes de calzado, dada la opinión de los empresarios, obedece a diferentes factores que se relacionan directamente con el proceso productivo de la organización y que por consiguiente influyen en la calidad del producto fabricado y en la competitividad de la empresa. Entre estos factores se considera la falta de fondos necesarios para la adquisición de maquinaria que optimice los procesos productivos, así como la baja capacitación que los propietarios realizan a sus empleados y que afectan en la consecución de

¹¹⁷BOLETIN ELECTRÓNICO SEMANAL. <http://boletines.latinpyme.com.co/latinpyme44.htm>. Diciembre de 2002.

mano de obra calificada. Además se resalta el hecho de que los empresarios suelen considerar que las asesorías de los diferentes entes gubernamentales y gremiales no cumplen con las expectativas de estos o simplemente no son proporcionadas.

8.2 PRODUCTOS Y MERCADOS

Para el 2005 el DANE¹¹⁸ registraba en la encuesta anual manufacturera, que el calzado en cuero para hombre se encontraba entre los principales artículos de mayor producción en el país y por consiguiente para Bucaramanga y su área metropolitana. En la actualidad los empresarios de la industria del calzado coinciden en que la primordial línea de producción manejada por las empresas es la línea de dama, específicamente las sandalias y las zapatillas.

Proexport da a conocer en el informe consolidado de exportaciones, turismo e inversión¹¹⁹, las cifras más recientes de exportaciones para el sector. Respecto al 2006 la industria del calzado ha sufrido un incremento de un 27,37% en el total de las exportaciones; para el 2006 se registraban exportaciones por valor de 19.017.994 FOB US\$, mientras que para el 2007 este valor ascendió a 40.575.317 FOB US\$. FENALCO en su informe "Perspectivas y Evolución del Sector del Calzado y artículos de cuero en Colombia"¹²⁰ evidencia la participación de Santander sobre estas exportaciones; aproximadamente 20,30% de las exportaciones del calzado en el país vienen directamente de la región. Sin duda alguna este dato se ve ampliamente reflejado en las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. De acuerdo con la información suministrada por los empresarios de la región, un gran número de compañías han realizado exportaciones de sus productos y quienes lo han hecho lo han efectuado hacia Venezuela, Ecuador y Puerto Rico primariamente. Es evidenciable que estas exportaciones corresponden a años recientes; es decir, 86% de las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana han ejecutado transacciones comerciales fuera del país.

La Cámara de Comercio¹²¹ asegura que el 68% de las exportaciones realizadas provienen de empresas que lo han hecho por primera vez; la información recolectada permite constatar lo planteado; aproximadamente el 85% de las

¹¹⁸ DANE. Encuesta Anual Manufacturera.

http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=17&id=43&Itemid=154. 2005

¹¹⁹ EXPORTACIÓN, TURISMO E INVERSIÓN. Informe consolidado de Exportaciones Colombianas, Turismo e Inversión Extranjera

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=6509&IDCompany=16>. Septiembre de 2007.

¹²⁰ OFICINA ECONOMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN BOGOTÁ. El Sector Calzado en Colombia.

<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo5646DocumentNo4719.PDF>. Marzo de 2005

¹²¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Perfil de las Empresas Exportadoras. www.mincomex.gov. 2007

organizaciones en Bucaramanga han realizado exportaciones entre una y cuatro veces. A diferencia de lo que se podría pensar y teniendo en cuenta que Santander ha sido reconocida como la ciudad productora de calzado; puede evidenciarse en el informe “Perfil de las Empresas exportadoras en Santander”¹²², presentado por La Cámara de comercio de Bucaramanga que el crecimiento promedio en exportaciones para Santander, ha sido inferior respecto de Antioquia y Valle, quienes han presentado mayores índices de participación en las exportaciones del sector para el país. A pesar de ello existen un gran número de empresas de la región que no han practicado intercambios comerciales con clientes en el exterior; los empresarios suelen argumentar que por razones como la baja tecnología de los procesos productivos, el no cumplir con los requisitos mínimos exigidos para la exportación o por la falta de asesoría; no se ha logrado penetrar estos mercados, que indiscutiblemente ofrecen crecimiento para la compañía y que han contribuido a la permanencia y competitividad de otras. Asimismo, algunos de los propietarios de las organizaciones de calzado exponen que existe dificultad para ingresar a nuevos mercados, además no hay un conocimiento de estos clientes y por consiguiente no prevalecen garantías sobre el retorno en valor de las ventas y transacciones comerciales que puedan efectuarse. Para las organizaciones de calzado en Bucaramanga resulta importante abrir mercados en el exterior, sin embargo, el fuerte de las compañías siguen siendo los clientes que se manejan en el país. Dado que los empresarios utilizan el concepto de agentes comerciales como medio a través del cual distribuyen sus productos, un gran número de empresas ofrecen sus artículos a otras ciudades de la nación; representadas fundamentalmente por la Costa Atlántica, Medellín y Cundinamarca. Igualmente se destaca la participación que se ejerce en el mercado local, el 53,13% de las organizaciones de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana desarrollan su actividad a nivel local, pero tan solo 20,6% de ellas poseen almacenes propios para la distribución de sus productos.

Los empresarios suelen afirmar la importancia que les conceden a los clientes con quienes mantienen relaciones. Puede evidenciarse que para las empresas del sector ha sido importante conservar los lazos de negociación con sus compradores; más del 60% de las compañías sostiene tener periodos superiores a los cinco años de relación con sus clientes. Para que esto haya sido posible, los empresarios han visto la necesidad de brindar como parte de servicio al cliente factores tales como la garantía en la facturación, el cumplimiento en el plazo de entrega fijado, la fiabilidad de la preparación y el transporte de la mercancía y el servicio post – venta, entre otras. Sin embargo llama la atención que aunque para los empresarios es importante garantizar la satisfacción y la fidelidad de sus consumidores; un gran número de empresas de calzado no manejan el concepto de estrategia de servicio al cliente y por consiguiente no la definen aún dentro de su organización. Además de quienes han desarrollado estrategias como parte del servicio al cliente, tan solo un 27,5% la ha enfocado como estrategia de

¹²² CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. *Perfil de las Empresas Exportadoras*. www.mincomex.gov. 2007

diferenciación de productos y aunque el servicio que se le de al comprador debe ser el mejor, tratar de enfocar una estrategia que posicione la marca de la compañía, pudiese ser considerada como una de las potenciales alternativas que compensaría la situación en la que actualmente se encuentra la industria.

A partir de la información suministrada por quienes participaron en el estudio, es posible señalar que los empresarios se quejan de la alta competencia desleal que se ejerce en el mercado en el cual compiten. Precios con los que las empresas no pueden competir, informalidad de otras organizaciones, el TLC y el ingreso del zapato chino; son las principales razones por las que las compañías de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana se encuentran estancadas. José Amado¹²³, del Comité de Empresarios de Recalca en su artículo “El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC”, hace mención a cada uno de los problemas que afectan al sector. El autor informa que a partir de la apertura económica se ha perdido el concepto de cadena productiva integrada, equilibrada, con acceso al crédito y que satisfacía la necesidad del mercado colombiano.

La balanza comercial se convirtió en negativa, fabricas con producción superior a los 60 millones de pares desaparecieron y por ende surgió la necesidad de reemplazar esta falencia con importaciones. El diario La Republica¹²⁴, muestra evidencias de que al país han ingresado del orden de 50 millones de pares de calzado, de los cuales 35 millones lo han hecho con precios más bajos de lo normal y que los países de procedencia son Panamá y China principalmente. Este valor esta representado en un 40% del consumo nacional.

La mayoría de los empresarios hace sugerencias relacionadas con la necesidad de fortalecer el valor agregado de los productos para poder aumentar el margen de rentabilidad obtenido con la venta de los mismos. A su vez se plantea la intervención por parte de entes gubernamentales, de tal manera que se establezcan mayores controles para el contrabando, se desarrollen reglamentaciones que permitan controlar la informalidad de las empresas para trabajar en igualdad de condiciones y además restringir las importaciones para el sector.

8.3 SECCIÓN D. DISEÑO Y CALIDAD

Los empresarios de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana diseñan los productos que tienen disponibles para la venta y para ello utilizan información proveniente de Internet y revistas principalmente. En su mayoría sacan entre dos y cuatro colecciones al año.

¹²³ AMADO JOSE. *El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC.* http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38_calzado.htm. Bogotá 2004.

¹²⁴ LA REPUBLICA. *Golpe al Contrabando redujo importación.* <http://www.cco.gov.co/recortes%20de%20prensa/Recortes%20de%20Prensa%20noviembre%2002%202006.doc> Noviembre de 2006.

La Cámara de Comercio¹²⁵, afirma que tan solo un 10% de las empresas manufactureras en Santander poseen procesos de calidad certificados. Esto se refleja en la industria del calzado, a pesar de que para muchas empresas del sector el concepto de calidad adquiere gran importancia, tan solo dos del total de ciento sesenta organizaciones encuestadas, se encuentran certificadas en norma ISO, quizá porque no tienen la capacidad y el conocimiento acerca de cómo certificarse o no han recibido la asesoría adecuada para el tema.

La alcaldía de Bucaramanga¹²⁶, asegura que en la actualidad un total de catorce empresas en Bucaramanga se encuentran avanzando en el proceso de certificación, el cual se considera como un avance importante puesto que el objetivo para la ciudad es el de ser reconocida nacional e internacionalmente por la calidad y el diseño. No obstante la manipulación, el almacenaje, y el transporte de la mercancía dentro y fuera de las organizaciones es considerada como un buen proceso.

Para los empresarios del sector es indispensable investigar las causas de los productos con baja calidad y por tal razón es que aproximadamente el 88% de los empleados en las agrupaciones suelen estar instruidos y poseen la experiencia y el conocimiento necesario para impedir que un insumo en mal estado ingrese a la producción y perjudique la elaboración del producto en su totalidad. Por ende las empresas prefieren realizar inspecciones en los diferentes centros de trabajo existentes dentro de la organización.

Una vez más la importancia de la calidad que los fabricantes le dan a la calidad, se puede observar en los costos en los que estos incurren por conceptos relacionados con la calidad, aunque no sobrepasa el 50% de las empresas, si un alto porcentaje de estas prefiere incurrir en costos por prevenir daños en el producto y evitar así la devolución de material y que por consiguiente se afecten las relaciones con los clientes, que en la actualidad maneja la compañía.

La industria del calzado posee una serie de recursos, de los que pueden hacer uso los empresarios para evaluar la calidad y el diseño de sus productos. Algunos de estos recursos son:

CEINNOVA: Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del calzado, cuero y afines. Ceinnova ofrece a los empresarios de la cadena productiva del cuero un moderno laboratorio de ensayos, dotado con equipos especializados y acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

¹²⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. *Perfil de las Empresas Exportadoras. PRESENTACIONCOMEX. www.mincomex.com. 2007*

¹²⁶ ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. *Bucaramanga debe ser reconocida como la ciudad del diseño y la calidad en el calzado. http://www.bucaramanga.gov.co/boletin.asp?Fec_Bol=17/02/2006. Febrero de 2006.*

CDP DEL CUERO: La Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero contribuye al incremento de la productividad y la competitividad en el sector del calzado, a partir del desarrollo de unidades industriales competitivas; mediante la capacitación, asesoría integral, asistencia técnica, divulgación e información tecnológica, desarrollo de productos y alquiler de maquinaria entre otros.

SENA: El SENA fortalece la formación a estudiantes de la especialidad de calzado presentando programas que se ajusten a las necesidades actuales de la industria.

CÁMARA DE COMERCIO: Mediante el banco de datos ofrece a los empresarios la posibilidad de consultar revistas que induzcan a la elaboración de los diseños del calzado.

Cuando a los empresarios de la industria se les pregunta acerca de la opinión y la percepción que estos tienen acerca de los recursos con los que cuenta Bucaramanga y su área metropolitana para conocer de la calidad y el diseño de los productos, hacen énfasis en que son regulares. Los argumentos presentados se fundamentan en la falta de conocimiento de estos, el elevado costo, y la falta de asesoría entre otros.

8.4 SECCIÓN E. APROVISIONAMIENTO

Realizar un diagnóstico del aprovisionamiento en la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana e identificar las necesidades comunes que presentan los empresarios del sector del calzado en el área son algunos de los objetivos planteados para la investigación. De acuerdo con la información recopilada se logra deducir lo siguiente:

Los empresarios no manejan un concepto de logística o aprovisionamiento dentro de sus organizaciones. Aunque para ellos es importante contar con materiales adecuados para la fabricación de sus productos, no existe una noción de cómo manejar adecuadamente el aprovisionamiento de los insumos. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo¹²⁷ reglamenta el etiquetado o rotulado de calzado a través del cual se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir las etiquetas o rótulos del calzado que se fabriquen, importen, y comercialicen. En dicho reglamento se hace énfasis del apropiado aprovisionamiento que las empresas deben realizar para garantizar que ofrecen productos de buena calidad a sus clientes. Teniendo en cuenta este reglamento y dada la situación por la que atraviesan las empresas de calzado en el área metropolitana de Bucaramanga respecto del aprovisionamiento (referido a la información suministrada por los

¹²⁷ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. *Reglamento Técnico sobre Etiquetado o Rotulado de Calzado*.
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Regulacion/ReglamentosTecnicos/modificatorias/CalzadoProyResModifRTMar-06.pdf>. 2006

empresarios, donde dejan ver la falta de organización en las compras de insumos y materias primas en sus empresas), es necesario que los administradores y propietarios de las organizaciones consideren cada uno de los reglamentos instaurados en la norma como parte fundamental para el desarrollo del proceso de adquisición de materiales.

Aproximadamente el 96% de los empresarios afirman tener una persona encargada directamente del aprovisionamiento de materiales; no obstante el aprovisionamiento es considerado por ellos como la compra – venta de insumos, mas no como la planificación y la gestión de las compras y el almacenaje de los productos, procurando que éste se lleve a cabo en las mejores condiciones y al menor costo posible. El pasado martes 7 de agosto la sala de prensa del Centro Internacional de Negocios y Exposiciones (Corferias), expuso las cifras frente a la importación de calzado en el país. En el artículo se plasma la ofensiva exportadora impuesta por el viceministro de Comercio Eduardo Muñoz Gómez, quien manifestó que es ineludible que los productores colombianos de la cadena del cuero procuren situarse en un nicho de mercado que permita mayor competitividad y que para ello es importante que las empresas redoblen sus esfuerzos por lograr mayor aprovisionamiento de materiales, obtener mas calidad y competitividad en el producto terminado. Además otorga las funciones que el gobierno y el sector privado deben seguir en los aspectos relacionados con la logística para conseguir el éxito de la industria en el mercado internacional.

Aunque para las organizaciones de calzado del área metropolitana de Bucaramanga, es importante manejar la rotación de las materias primas mediante el adecuado almacenamiento y control de la rotación del stock de seguridad; aproximadamente el 94% de los empresarios asegura que no poseen un procedimiento definido para garantizar la apropiada y correcta ubicación de los materiales. En su mayoría sugieren que esto es causa de la forma de operación de las empresas puesto que los inventarios manejados por las compañías suelen ser nulos y por tal razón no se hace necesario la implementación de procedimientos establecidos para el almacenamiento de la mercancía; la política de las empresas es la de trabajar sobre pedido.

De acuerdo con la información suministrada por los empresarios es indispensable adquirir productos de buena calidad que certifiquen la excelencia de los procesos productivos utilizados dentro de la organización. Por ende, estos observan la oportunidad de adquirir los insumos y las materias primas en el mercado internacional, puesto que el proceso no es tan complicado como pareciera y además evita la intermediación y facilita la negociación directa con los fabricantes de las materias primas para conseguir tiempos de entrega fijos y garantizar la disponibilidad del material. Por otra parte un gran número de compañías observan la eventualidad de comprar materiales fuera del país, pero a su vez advierten que el procedimiento es difícil en cuanto que requiere de grandes inversiones y además el trámite en la nacionalización de la mercancía es complicado y se exponen a que el insumo se agote y con ello incumplir en los pedidos realizados por los clientes.

8.5 SECCIÓN F. PROVEEDORES

De acuerdo con la información suministrada los principales insumos adquiridos por los empresarios en la industria del calzado son los cueros, hilos, suelas, plantillas, pegantes y sintéticos. Las organizaciones de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana afirman que compran estos insumos principalmente a los proveedores comerciantes de la región. El concejo de Bucaramanga en el Acuerdo 028 de junio 29 de 2007, declara al municipio como la capital nacional de la industria del calzado, la peletería, la marroquinería y afines; con esto es posible evidenciar el posicionamiento que el sector tiene en el país y la importancia que ejerce en el mismo. La información suministrada por los empresarios conlleva a la misma conclusión, Bucaramanga en la actualidad se encuentra ocupada por un gran número de proveedores comerciantes conocidos como peleteros, quienes se encuentran localizados en diferentes zonas de la ciudad, además del número de empresas fabricantes de materias primas que existen.

Dado que para los empresarios es importante garantizar que los productos fabricados en sus talleres de trabajo sean de buena calidad y cumplan con los requisitos exigidos por sus clientes; en su mayoría aseguran que para avalar dicha situación, mantienen relaciones con sus proveedores por periodos superiores a los cinco años. A su vez, informan que los materiales o insumos necesarios para la fabricación de sus productos se compran al mismo distribuidor, teniendo en cuenta que ello además contribuye a que se generen procesos que permiten garantizar el cumplimiento, la disponibilidad, la flexibilidad, la pronta respuesta y el servicio al cliente, como factores claves en la selección del proveedor. Igualmente, aproximadamente un 50% de los empresarios reconocen la necesidad de enviar previsiones de entrega futuras a los proveedores, a fin de que estos puedan suministrar la mercancía que en un determinado periodo se vaya a utilizar y así el empresario pueda cumplir con los pedidos pactados con sus clientes y por ende permanecer en el mercado en el cual compite. Portafolio publicó el pasado 22 de mayo del año en curso un artículo titulado “Las verdaderas pérdidas del sector real”¹²⁸, en la cual se deja ver la emergencia exportadora por la que atraviesan las empresas del sector productivo. Con la reevaluación del peso la cadena productiva del calzado se ha visto altamente afectada, dejando como sustento la formulación de posibles reducciones de personal por parte de las empresas de la región. El problema fundamental relacionado con la caída del dólar se traduce en los altos costos de las materias primas, las cuáles según el mismo informe han sufrido un aumento de más del 25% en los últimos meses. Esta cifra se refleja en las afirmaciones dadas por los empresarios encuestados, quienes a pesar de poseer conceptos favorables respecto de los proveedores fabricantes, comercializadores o almacenistas de insumos para la industria del calzado, también perciben la necesidad de que estos ofrezcan mejores materias primas con más altos niveles de calidad y a mejores precios.

¹²⁸LA REPUBLICA. *Las Verdades Pérdidas del Sector Real*.
http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo8136DocumentNo6929.DOC#_Toc167619107. Mayo de 2007

9. ANÁLISIS DEL ÁREA DE APROVISIONAMIENTO

En los últimos años la industria del calzado se ha visto altamente afectada por la disminución de su competitividad, tanto en el mercado interno como en el externo. Esto se refleja en la caída de las exportaciones y a su vez en el aumento de las importaciones. Tal como se ha indicado en la encuesta de opinión industrial conjunta¹²⁹, los dos problemas principales radican en la falta de personal calificado y en las dificultades de adquisición de las materias primas utilizadas para la fabricación. De ahí la necesidad de estudiar los sistemas de aprovisionamiento en la industria del calzado y analizar cada una de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del eslabón de insumos en la cadena productiva. A partir de la aplicación de las entrevistas que se definieron para los proveedores comercializadores y fabricantes de insumos para el sector del calzado, es posible inferir lo siguiente.

9.1 OPORTUNIDADES

- **Sector del calzado en crecimiento:** La industria del calzado en Bucaramanga representa un crecimiento importante para la economía del sector y la proveeduría interviene directamente en su desarrollo y competitividad. Bucaramanga es la segunda zona del país, antecedida por Bogotá, en donde se encuentran ubicadas la mayor parte de empresas de calzado, dada la constante lucha de algunos empresarios que buscan continuamente conseguir alianzas estratégicas a través de la vinculación en las agremiaciones existentes. Una de las estrategias que más ha contribuido al crecimiento del sector, es la diferenciación de los productos que de alguna manera reflejan la lealtad por parte de los consumidores y establecen una “barrera” contra el posible ingreso de la competencia. Por otra parte, la ubicación geográfica del Área Metropolitana de Bucaramanga brinda ventajas en el acceso de las materias primas para aquellos proveedores ubicados en todo el país.

Según el estudio realizado en la Universidad Industrial de Santander “Asociatividad y competitividad en el sector del calzado del área Metropolitana de Bucaramanga”¹³⁰, una oportunidad para que los proveedores del sector aumenten su competitividad es el aprovechamiento de los recursos naturales existentes en la zona y la ubicación geográfica de fácil ingreso y salida de las materias primas.

¹²⁹ ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. *Encuesta de Opinión Industrial Conjunta*. Bogotá. Octubre de 2006.

¹³⁰ QUINTERO CASTEÑEDA RAÚL EDUARDO. *Proyecto de Grado. Asociatividad y Competitividad en el Sector Calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 2006.

- **Eventos:** Los eventos, programas y ferias son un foco de conocimiento y expansión en el mercado local y nacional. Un ejemplo de ello es EXPOASOINDUCALS, feria internacional del cuero y del calzado. Este es un certamen que logra agrupar a 400 expositores, con más de 200 compradores internacionales y 4500 compradores menores que tienen el propósito de enseñar las capacidades de los empresarios de la región en la fabricación de calzado. Es aquí donde los proveedores deben establecer relaciones empresariales con los expositores del sector para dar a conocer sus productos y las políticas que manejan para el aprovisionamiento.
- **Asociaciones:** Una gran oportunidad de crecimiento en el sector en estudio es el logro de una relación más estrecha entre los proveedores del calzado. Estas relaciones se enfocarían específicamente en el desarrollo de la innovación y en el mejoramiento continuo de las materias primas que se comercializan. Una asociación importante entre proveedores brindaría beneficios que se reflejarían en el intercambio de información y en oportunidades de negocio, algunos parámetros de establecimiento de precios y referencias de calidad aplicadas.
- **Lucha contra el contrabando:** Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, desde Junio de 2005 se han venido formulando estrategias para combatir el contrabando y la informalidad. Con ésta política fiscal se eliminaría uno de los principales problemas que hoy en día enfrentan los proveedores del sector del calzado. Específicamente se obtendría una oportunidad si se logra expedir un reglamento sobre etiquetado del calzado en donde los compradores puedan identificar plenamente las materias primas con las cuales se elabora el producto. Es justamente allí donde los proveedores de materias primas encontrarían una ventaja y una oportunidad de crecimiento.
- **La expansión hacia nuevos mercados, nuevas formas de operación y nuevas tecnologías:** El estudio “relaciones de producción con una nueva concepción social, clusters”¹³¹ permite observar como el sector del calzado presenta características propias de producción tipo artesanal. Asimismo, informa que el 81% de los entrevistados no han renovado sus equipos para la fabricación en más de 11 años. Los proveedores deben incluir nuevas tecnologías y nuevas formas de operación con calidad para lograr aprovisionar más empresas del sector y para expandirse hacia nuevos mercados. Es necesario que los distribuidores de materias primas sean conscientes que la aplicación de tecnologías de punta es ya una necesidad para su crecimiento al corto plazo.

¹³¹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Formas Sociales de Organización de la Producción*. <http://www.puj.edu.co/investigacion/6456.htm>. 2004

- **TLC:** Según Mauricio Nieto Potes, en su artículo “agenda de competitividad”¹³², el sector del calzado espera el Tratado de Libre Comercio para lograr el “acceso preferencial” al mercado norteamericano en el menor tiempo posible. De presentarse un tratado de libre comercio de iguales condiciones para ambos países, las exportaciones incrementarían sustancialmente, presentándose así nuevas oportunidades de crecimiento para toda la cadena de abastecimiento del calzado.
- **Proyectos de inversión, capacitación y desarrollo:** Estos proyectos son ofrecidos por las entidades, gremios e instituciones gubernamentales del país. El Centro de desarrollo productivo (CDP) brinda capacitaciones a todos los industriales de calzado que lo requieran, así como el SENA ofrece preparación a nivel técnico, operativo y administrativo para aquellos interesados en mejorar los niveles de competitividad, incluyendo a los proveedores de materias primas del sector. La Cámara de Comercio de Bucaramanga además de sus funciones convencionales de registro, presta servicios de capacitación, asesorías e información empresarial. De igual modo la Asociación Colombiana de Industriales del calzado, cuero y sus manufacturas “ACICAM”, propende por el fortalecimiento productivo y comercial de todos los participantes en la elaboración del calzado. Estos son proyectos que reflejan una oportunidad en el crecimiento de cada uno de los eslabones de la cadena productiva. Los proveedores deben sacar provecho a todas las oportunidades que se ofrecen para la continua búsqueda de nuevas ventajas competitivas frente a proveedores del exterior.
- **Incentivos otorgados por el Gobierno:** En la actualidad el gobierno brinda estímulos con el fin de que los empresarios participen en proyectos de exportación. Incentivos fiscales como la devolución de una parte o la totalidad de los impuestos de la exportación e incentivos arancelarios para la importación de maquinaria entre otros, son oportunidades para los proveedores, quienes finalmente son los encargados de abastecer a los empresarios que decidan acogerse a tales beneficios gubernamentales.
- **Variedad en el producto y novedades en las materias primas:** Según una serie de estudios sectoriales que se han venido realizando por el Ministerio de economía y producción en Argentina, es necesario tener visiones más amplias e ideas nuevas en cuanto a materias primas sustitutas se refiere. Así los proveedores pueden tener mayores oportunidades de ofrecer productos como sintéticos, fibras textiles sofisticadas y plásticos de gran uso en el mundo para la fabricación del calzado. Es indispensable que los proveedores estén al día en cuanto a las tendencias de moda, identificando cuales son los materiales más utilizados para lograr ser más competitivos en el futuro.

¹³² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. *Agenda Interna de la Productividad y la Competitividad*. http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Documentos/Introducci%C3%B3n.pdf

9.2 DEBILIDADES

- **Poca inversión tecnológica y bajo nivel de diseños:** Actualmente existen muchas falencias tecnológicas por parte de los empresarios del calzado y de sus proveedores. Esta insuficiencia hace que el sector no sea competitivo frente a otros países suramericanos y no se pueda tener un crecimiento significativo en las exportaciones.
- **Inventarios:** en la actualidad las peleterías presentan un grado de informalidad e insuficiencia en la estructura organizacional. Por lo general, no hay una política de rotación de inventarios establecida, razón por la cual los costos se consideran significativos si se tienen en cuenta los problemas que pueden sufrir las materias primas al estar almacenadas por un periodo de tiempo elevado. Los proveedores consideran esta problemática como una debilidad, dado que se tiene muy poca capacidad para controlar los inventarios y sus espacios son muy reducidos.
- **Plazos de entrega:** Desde el punto de vista de los empresarios del sector, y teniendo en cuenta los resultados del estudio realizado, no existe un compromiso ni un cumplimiento en los plazos de entrega establecidos con los proveedores, especialmente cuando éstos se localizan en el extranjero. Este incumplimiento por parte de los proveedores genera desconfianza y cambios continuos por parte de las empresas en las opciones para adquirir sus materias primas.
- **Escasa asesoría técnica:** En la actualidad no existe asistencia comercial, consultorías o eventos de fácil acceso para todos los interesados en conocer acerca de temas técnicos relacionados con el aprovisionamiento en el sector. Asimismo es fundamental ofrecer asesoría a los proveedores del calzado en cuanto a normas de calidad (ISO) de posible implementación con miras en elevar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización.
- **Escaso personal calificado:** El escaso personal calificado genera una alta rotación de los trabajadores dentro de las plantas de producción. La falta de capacitación a los empleados genera retardos en la asimilación de nuevas tecnologías implantadas y por consiguiente atrasos en los procesos productivos.
- **Insuficiencia en las garantías:** Una de las principales debilidades de los proveedores radica en las pocas garantías que éstos le dan a sus compradores; lo que debilita la imagen de las empresas que suministran las materias primas, presentándose así una alta rotación de proveedores.
- **Estudios:** Son muy pocas las empresas proveedoras que se han propuesto realizar estudios en materias claves tales como finanzas, diseño de plantas y métodos y tiempos entre otros; estudios que les permitirían conocer las diversas alternativas de mejora para la organización. No es necesario invertir

muchos recursos para desarrollar mejoras empresariales dado que existen varias alternativas que por falta de conocimiento no se aplican

- **Planificación:** Por lo general no existe una planificación en la producción y en los pedidos de determinados materiales, lo que se ve reflejado en el gran número de inventarios que algunos empresarios poseen en la actualidad. Es necesario que las organizaciones observen la importancia de mantener stocks de seguridad siempre y cuando se tenga en cuenta la demanda de estos insumos.
- **Publicidad:** Estrategias de publicidad para dar a conocer el mercado de la proveeduría del calzado no se encuentran definidas. Por esta razón los empresarios limitan en algunas ocasiones su producción, dada la insuficiencia de alternativas de contingencia para atender el mercado. Es necesario que exista mayor facilidad publicitaria para que los empresarios puedan estudiar las posibilidades que tienen a la hora de seleccionar sus materias primas.

9.3 AMENAZAS

- **Incremento en las importaciones de Materias Primas:** Según el estudio el perfil del cuero y del calzado en Colombia, la apertura económica trajo consigo efectos que perturbaron a los proveedores del sector. Esto debido a la liberalización de las importaciones, que se reflejaron en una mayor competencia para los productores nacionales y que llevaron al aumento del contrabando y otras formas ilegales de comercio, obligando a los empresarios del calzado a reducir los precios de sus productos desde el año 1993.
- **Crisis económica en Colombia:** Aspectos como la inflación y el desempleo siguen siendo amenazas hoy en día para todos los sectores del país. Para el sector del calzado, esta crisis se ve reflejada como causas relacionadas con la falta de innovación empresarial y la falta de desarrollo en nuevos productos que generen mayor competitividad a nivel nacional e internacional.
- **Calidad:** Una amenaza para los fabricantes de insumos para el calzado es la preferencia que se le da a los materiales de buena calidad a la hora de exportar. Dicho de otra manera, se ha visto una amenaza en cuanto a la diferencia en la calidad presentada de los productos exportados y los productos que se quedan para la venta local. Esto no solo perjudica a los proveedores sino a las mismas empresas del calzado puesto que al no tener insumos de buena calidad, el producto terminado no cumple con los requerimientos que en cuanto a calidad se refiere. Es por este tipo de causas que en muchas ocasiones existen preferencias por otros mercados, que tienen como política fundamental una calidad igual en paralela de los productos que se elaboran, ya sea para exportar o simplemente para abastecer a los empresarios locales.
- **TLC:** Una gran amenaza es la diferencia de condiciones en éste tratado para los países involucrados. En otras palabras, los países industrializados como

Estados Unidos piden todo y ofrecen muy poco. Así las oportunidades de crecimiento son mínimas, aún más cuando los proveedores del sector en ocasiones manifiestan tener competencia suficiente a nivel nacional, como para enfrentar a grandes empresas con fácil acceso del extranjero. Cabe aclarar que esta amenaza se convertiría en una gran oportunidad si las condiciones fueran iguales para todos los involucrados en el tratado.

- **Competencia desleal:** De acuerdo con la información suministrada por los empresarios, existe inconformidad ante la falta de políticas de funcionamiento y el escaso control de la DIAN. Argumentan en su mayoría, que algunas empresas de garaje son creadas por trabajadores motivados por el “sueño empresarial”, quienes vinculan a su familia y no definen una estructura de costos que aporte una sana competencia para el sector. Este aspecto es comprensible dadas las escasas oportunidades con las que nuestro país cuenta en la actualidad.
- **Escasas curtiembres en la región:** Actualmente hay muy pocas curtiembres para abastecer satisfactoriamente todo el mercado regional. Es por esto que los proveedores de este tipo de insumo perciben como amenaza, la entrada de nuevos competidores, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Es necesario el desarrollo de productos sustitutos del cuero como sintéticos y fibras textiles de similares características, para que así se generen mayores posibilidades de expansión, tal como se ha venido desarrollando hace unos años en países como Argentina.
- **La variación del dólar:** La constante variación del dólar representa incertidumbre para los empresarios del calzado. Esta ha sido una barrera para muchas empresas del sector que les ha impedido arriesgarse en busca de nuevos mercados.

9.4 FORTALEZAS

- **Nombre a nivel Nacional e Internacional:** Una fortaleza que tienen los proveedores de insumos para el calzado es el buen nombre de calzado de la región, no solo en el país sino en el exterior. Esto sin duda genera una ventaja para los proveedores quienes ofrecen los materiales para la elaboración del calzado.
- **Estrategias de los gremios:** Los gremios de la región han unido esfuerzos por primera vez en la historia para lograr estrategias que traigan un crecimiento del sector. ACICAM, ASINDUCALS y ASPECOL lanzaron la estrategia comercial “Mi Calzado Colombiano Hecho con Calidad” a la cual se acogieron cerca de 500 empresarios del cuero, el calzado y la marroquinería ofreciendo grandes ventajas competitivas al sector; con el fin de enfrentar la competencia extranjera. En poco tiempo esta estrategia será lanzada a nivel nacional.

- **Experiencia:** Una de las fortalezas con las que cuentan actualmente los proveedores del sector del calzado es la experiencia en el manejo de insumos y sus ventas. Este aspecto es muy importante porque los proveedores tienen el conocimiento necesario para atender eventualidades que se presentan en el día a día.
- **Agremiaciones:** Las agremiaciones juegan un papel muy importante para los proveedores de insumos del sector del calzado, ya que éstos ofrecen estrategias para el crecimiento y le permiten a los empresarios estar informados en cuanto a las distintas opciones que tienen para adquirir sus materias primas. El hecho de contar con entidades de apoyo permite que toda la cadena de abastecimiento sea más competitiva frente a empresas de otros países.

10. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

10.1 MARCO TEÓRICO

La competencia entre las empresas es cada vez mayor, la exigencia de los consumidores por recibir mejores productos y servicios se incrementa y además el avance de la tecnología cada vez se da con mayor velocidad, por lo cual las organizaciones deben cambiar su forma de administrar y operar, mejorar la eficiencia en sus procesos, disminuir sus costos y crear valor agregado para subsistir en el mercado en el cual compiten. Actualmente el desarrollo de la mano de obra se ha convertido para las compañías en la herramienta de vital importancia para promover el desarrollo de las organizaciones, desde el departamento de producción hasta el departamento comercial, involucrando a sus proveedores y clientes en el manejo organizacional para lograr en toda la cadena de valor la solidez necesaria que garantice la permanencia en los mercados.

El desarrollo del talento humano es el reflejo del producto y el servicio que la empresa entrega a sus clientes, ya no se admite el éxito con sólo tener las mas sobresalientes estrategias financieras o las principales campañas publicitarias, realmente es la calidad de la gente en las empresas la que marca la diferencia, en especial esa gente que aporta y contribuye a la organización con ideas, entusiasmo y que a su vez trabaja con el fin de alcanzar los objetivos impuestos por la compañía; por esto las compañías buscan apoyarse en entidades que les ofrezcan programas de formación en recursos humanos.

El recurso humano al ser generador de competitividad dentro de las organizaciones debe ser atendido y valorado constantemente; es por esto que las capacitaciones juegan un papel fundamental, puesto que toda capacitación genera un cambio y además es ésta la manera a través de la cual se trasmite y proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para que logren desempeñar con mayor eficiencia su trabajo.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Es importante que las organizaciones tengan presente que para el desarrollo e implementación de programas de capacitación se definan cuales son los objetivos generales de la capacitación del personal, resaltando que es lo que se quiere lograr con ésta, además revisar quienes son las personas que necesitan ser capacitadas tanto en general como en cualquier categoría específica que incremente la efectividad de la capacitación, igualmente concretar los resultados del aprendizaje, es decir, lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas y al final de la capacitación y por último la cobertura que se espera alcanzar entre el personal.

La necesidad de capacitación puede evidenciarse en datos de selección de personal; evaluaciones de desempeño; capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores; introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; planificación para vacantes o ascensos en un futuro y leyes y reglamentos que requieran entrenamiento

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades con los objetivos de aprendizaje trazados de acuerdo con lo que la empresa quiere desarrollar en sus trabajadores y el impacto que desea tener ya sea en sus clientes o en sus proveedores.

Es indispensable que los elementos que se utilizan para evaluar el cumplimiento de los objetivos se establezcan desde el principio. Además se debe determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando las empresas tienen intenciones de establecer programas de capacitación con sus empleados o de implementar asesorías técnicas y organizacionales con sus proveedores, se les pregunta si tienen los conocimientos requeridos para el puesto, y no siempre se obtiene una respuesta veraz, pues algunos trabajadores creen que si no responden afirmativamente, no conseguirán las oportunidades que desean y otros pueden ocultar su falta de conocimiento o comprensión por timidez o temor.

Es indispensable evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. Es importante que el personal tenga la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin clasificaciones o juzgamientos.

La formulación de proyectos de capacitación empresarial requiere tener en cuenta una serie de variables de la organización y a su vez entender que existe una gran diferencia entre explicarles a los trabajadores como se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito¹³³.

Generalmente, la capacitación empresarial surge por tres tipos de necesidades:

- *Por incorporación:* Es decir por la inclusión de nueva tecnología o de recurso humano
- *Por cambio:* Modificar la forma en que se realiza una tarea
- *Por discrepancia:* Entre los estándares esperados y los resultados obtenidos

¹³³ MERCADO GABRIEL. Capacitación de personal
http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion_de_personal.html. Noviembre-2007

10.2 PASOS A SEGUIR PARA UNA CAPACITACIÓN

10.2.1 Diagnóstico de la empresa

A partir de un diagnóstico general se deben identificar claramente cuales son las expectativas de la organización y sus problemáticas para así detectar las necesidades de capacitación.

Tabla 140. Pasos para la capacitación

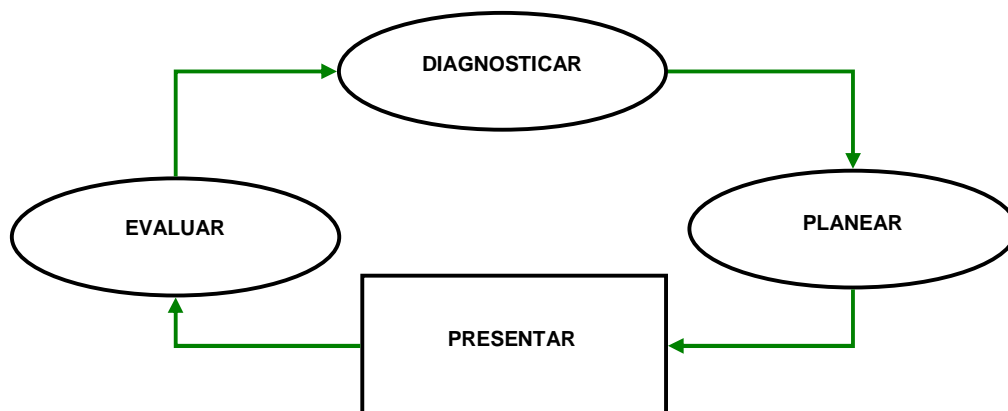
Identificación de los objetivos o expectativas de la organización o sector	<p>El primer paso es conocer las bases con las que cuenta la empresa y sus expectativas frente a los objetivos trazados, con el fin de identificar el nivel de formación y las posibles falencias en temas relacionados a nivel económico y productivo.</p> <p>También se debe analizar la visión de la empresa de acuerdo con las expectativas que tiene a futuro. Esto puede implicar una planificación estratégica particular, el diseño de un plan de negocios, etc.</p>
Analizar la cultura empresarial	<p>Analizar características de la empresa para determinar que tipo de capacitación se adapta mejor a las necesidades de la misma. Se debe tener en cuenta la ubicación geográfica, la historia de la empresa, los tipos de comunicación entre sus miembros, los comportamientos, normas de trabajo, los valores dominantes, las reglas de juego, costumbres, etc.</p>
Analizar el clima organizacional	<p>El tema emocional es fundamental en las organizaciones para desarrollar cualquier tipo de estrategia</p>

Fuente: El Método de los pasos. Red de Cajas de Herramienta Mipyme. www.infomipyme.com

Basados en un diagnóstico se hace una planificación de acuerdo con las necesidades y los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta que cada uno de los grupos son diferentes; y que a su vez se requiere de un programa que se ajuste a sus intereses.

Luego se debe realizar la presentación, que se sugiere que sea corta e interactiva, adaptándola a las características de las personas que se capacitan; por último hay que evaluar el proceso con el fin de verificar la consecución de los cambios esperados.

Figura 142. Ciclo del programa de capacitación.



Fuente: Autoras del proyecto.

10.2.2 Plan de capacitación

Para elaborar el plan de capacitación es necesario decidir quienes son los individuos que van a participar en la actividad de capacitación. Después de haber definido la necesidad de la capacitación y se establezca el perfil del nivel de los participantes, se concreta el programa previsto para una determinada organización en un tiempo determinado. Dicho plan contiene cuatro elementos para las actividades de capacitación:

- *Justificaciones Institucional:* es la razón por la que se decide hacer la capacitación
- *Objetivos generales:* describe el para qué se realiza la capacitación
- *Objetivos operacionales:* son los objetivos trazados para las personas que toman la capacitación; estos representan lo que se espera que el participante pueda estar en capacidad de hacer.
- *Objetivos de aprendizaje:* constituyen que es lo que la organización desea obtener por parte de los empleados, específicamente en lo dado para la incorporación de conocimientos, habilidades y aptitudes impartidas.

Se seleccionan los temas que incluyen cada uno de los cursos establecidos. Cuando se definen los objetivos de la capacitación se deben seleccionar los contenidos acordes a dichos objetivos; se recomienda que al elegir los módulos que componen el programa, estos coincidan con las horas necesarias para que la metodología sea aplicable a los participantes y a la comprensión del curso.

10.2.3 Identificar metodologías acordes a las actividades de capacitación

Consiste en determinar la forma en que se va a transmitir los temas de los cursos. Es recomendable utilizar metodologías participativas, donde la interacción con el

docente o capacitador les permita contar experiencias que contribuyan al éxito del proceso. Durante la formación, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los trabajadores recuerdan mejor la información cuando la aplican, por lo cual es necesario que se implementen formas prácticas para que a través de éstas se fundamente la teoría adquirida.

10.2.4 Definir el perfil del docente para el curso

El encargado de dirigir la capacitación debe contar con la experiencia necesaria para dictar el tema y registrar el conocimiento y los antecedentes en capacitación a empresas.

10.2.5 Identificar recursos auxiliares

Son los recursos que permiten el buen desarrollo de los programas de capacitación. Incluye el lugar para la actividad, materiales, y equipos.

10.2.6 Costos de la capacitación

Es indispensable tener claro si el beneficio de la capacitación es superior al costo que ésta implica. Hay que tener en cuenta no solo el costo real sino los costos ocultos como horas hombre abandonadas por participar en actividades de capacitación o la interrupción de tareas en algunos sectores. Elaborar una evaluación de costos permite justificar las actividades de la capacitación

10.2.7 Evaluación

<i>Precurso</i>	La evaluación precurso puede estar dirigida a identificar el nivel de conocimientos previos de los participantes, así como el nivel de los recursos humanos participantes (dueños, gerentes, mandos medios, técnicos, administrativos, vendedores, operarios, otros). Esto permite inferir si el curso es pertinente.
<i>Duración del curso</i>	De corrección o reorientación
<i>Post curso</i>	Evaluar la asimilación de los contenidos permitirá hacer correcciones de los temas, así como realizar un seguimiento en el puesto de trabajo para verificar que los conocimientos adquiridos fueron aplicados en la labor realizada.

10.3 CAPACITACIONES EN TODA LA CADENA DE VALOR

Los costos que representa el descuido del departamento comercial a sus clientes y los proveedores a sus empresarios, constituye una preocupación muy grande para las organizaciones, ya que crecer internamente no es suficiente cuando no se trabaja de la mano con toda la cadena de valor hasta el eslabón final. Aquí el papel de la comunicación es fundamental, puesto que se requiere manejar el flujo de información tanto hacia el exterior como al interior de la compañía para que de esta forma, la empresa se dirija hacia un mismo objetivo.

Capacitar a los proveedores es una herramienta fundamental para añadir valor a la cadena y lograr diferenciación, reducción de costos y un mejor servicio al cliente final, pensando siempre que esa capacitación se convertirá en una asesoría y asistencia técnica para la empresa.

Por ejemplo, Global Supply Chain de Phelps Dodge¹³⁴. utiliza una variedad de herramientas en los procesos de su cadena de abastecimiento. Tanto los posibles proveedores como aquellos ya existentes cumplen un papel activo en las licitaciones en línea, las actividades de mercado de comercio electrónico y eRFx (solicitudes de información, propuestas o cotizaciones electrónicas). Dada la posibilidad de que estas tecnologías sean nuevas para los proveedores, se ofrece capacitación en el tema, de manera que se logre el aumento de sus destrezas en este ámbito. Anteriormente, la empresa brindaba una capacitación por teleconferencia, ahora se ofrece un servicio automatizado que le proporciona a los proveedores una herramienta de capacitación de fácil acceso.

10.4 MODELOS DE CAPACITACIÓN

10.4.1 Modelo de Cascada

El modelo de cascada consiste en impartir capacitación a grupos de personas sobre habilidades funcionales de operaciones y técnicas de capacitación. A su vez, los integrantes de cada grupo capacitan a pequeños grupos de personas sobre habilidades funcionales de operaciones y técnicas de capacitación y así sucesivamente, hasta que las habilidades funcionales se transmiten al personal de menor nivel.

El número de niveles en la cascada se puede adaptar a las condiciones geográficas, logísticas y de tiempo, así como a los tamaños óptimos de los grupos de capacitación. Las principales ventajas de este modelo de capacitación es que es flexible, además delega la autoridad y permite aumentar la capacidad, lleva la enseñanza de técnicas de capacitación a gran número de personas; mediante el uso de grupos pequeños permite la capacitación participativa integral y requiere pocos recursos, ya que la mayor parte de la capacitación se realiza en cada

¹³⁴ PHELPS DODGE. Capacitación a proveedores.
<http://www.phelpsdodgespanish.com/GlobalSupplyChain/SupplierTraining/>. Noviembre 2007

localidad. Entre las desventajas de la capacitación en cascada se plantea el requerimiento de un gran número de capacitadores no profesionales que adquieran la habilidad de capacitar a otros; además necesita que se elaboren detalladamente manuales, planes de lecciones y recursos de presentación para el capacitador.

10.4.2 Modelo de equipo móvil de capacitación

El modelo de equipo móvil consiste en equipos de dos o más capacitadores que visitan distintas localidades geográficas y llevan a cabo una o varias sesiones de capacitación. Las variaciones podrían darse en que el equipo capacitador capacite a todo el personal en la localidad o solamente al personal ejecutivo de capacitación, en cuyo caso estos últimos capacitarán posteriormente al personal subordinado, a manera de cascada. Entre las ventajas de esta capacitación se destaca la posibilidad de emplear a capacitadores profesionales para capacitar a todo el personal, o al menos al nivel superior en distintas localidades, lo cual estimula la actividad del aprendizaje; tiene controles de calidad y eficiencia inherentes mediante el uso de equipos reducidos de personal profesional y proporciona presentadores que manejan la capacitación participativa y de desarrollo de habilidades. Igualmente presenta desventajas puesto que requiere la disponibilidad de capacitadores profesionales durante un periodo prolongado, no imparte habilidad para capacitar y puede no ser una vía de desarrollo sustentable; requiere planeación de los circuitos de capacitación por parte de la autoridad central; el periodo requerido para la capacitación puede ser más largo del que se dispone en la realidad y representa costos a largo plazo para pagar los servicios y viáticos de los capacitadores profesionales. El mayor problema de este modelo es el plazo que puede llevar a los equipos móviles capacitar a todo el personal.

10.4.3 Modelo Simultáneo

Bajo este modelo, se entrena a todo el personal simultáneamente, en uno o varios días, en el área donde hay elecciones; ofrece un evento de capacitación de alto nivel, que puede estimular el reclutamiento, la participación de la comunidad en la elección y el interés en el aprendizaje; puede realizarse en un periodo corto y puede tener como consecuencia un incremento en las habilidades de capacitación si se capacita personal específicamente para este evento en lugar de usar solamente capacitadores profesionales. Hay que mencionar que el modelo de capacitación simultánea requiere que gran cantidad de capacitadores estén disponibles simultáneamente, además hay pocas oportunidades de hacer evaluaciones o modificaciones de las sesiones de capacitación. Ya que es probable que el personal de capacitación participe en el evento, habrá pocas oportunidades para monitorear la calidad de las presentaciones de capacitación,

10.5 EVALUACION DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de los programas de capacitación del personal es necesario que se realice a fin de identificar mejoras futuras. Más importante aún, si se instituye como un componente integral y permanente los procesos de capacitación puede ayudar a identificar oportunamente deficiencias y corregirlas para futuras capacitaciones y para el desempeño de los trabajadores dentro de la organización. El punto de partida deben ser los objetivos y estándares establecidos como parte esencial de la planeación y administración de los programas de capacitación. Esos estándares comprenden el desempeño en términos de eficiencia, efectividad, integridad y servicio. La evaluación está dirigida a determinar si los métodos de capacitación:

- Proveen el volumen de personal requerido
- Permiten retener personal competente con experiencia previa
- Consiguen los resultados planteados inicialmente en el proceso de definición del plan de capacitación

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal; inicialmente determinar si este ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades, para lo cual se puede aplicar una evaluación del aprendizaje individual (este asunto se examina con detalle en evaluación del conocimiento); además establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades. La evaluación continua es especialmente importante cuando se utilizan métodos de capacitación en cascadas. Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto.

10.6 EXPERIENCIAS EN ALGUNOS SECTORES

ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE FRUTAS EXOTICAS DE COLOMBIA “FRUTIEXOTI”

La Asociación de Productores y Comercializadores de Frutas Exóticas de Colombia “FRUTIEXOTI”¹³⁵, es una organización joven que viene desarrollando

¹³⁵ PRADA MOLINA ALBERTO. *Asociación de Productores y Comercializadores de Frutas Exóticas de Colombia*. Villarrica, 2006.

sus actividades desde hace cuatro años en Villarrica Tolima. Fue creada con el fin de satisfacer las necesidades e intereses de sus asociados en el área de la producción y mercadeo de frutas exóticas. Inicialmente se estableció con el aporte de 15 asociados hoy cuenta con 110 accionistas, los principales productos que comercializa son la guayaba, la maracuyá, el bananito bocadillo, la gulupa, la pitahaya y la granadilla. Entre los principales servicios ofrecidos por la asociación se destaca la comercialización de sus productos, los ciclos de capacitación referentes a manejo de cultivo y prácticas poscosecha, la clasificación, empaque y embalaje de la fruta, el suministro de materiales e insumos, y los talleres y capacitaciones obtenidos con diferentes organizaciones.

A través de la implementación de procesos de capacitación técnica y social, la asociación ha conseguido la transferencia de tecnología, el manejo agroempresarial de las unidades productivas y direccionamiento de la organización producción y comercialización permanente de los productos, asimismo la participación en programas de alianzas productivas, la diversificación de cultivos en áreas predominantemente cafeteras, la generación de empleo a grupos poblacionales como madres de cabeza de familia y trabajadores rurales (400 empleos directos) y la obtención de producción bajo estándares y mercados de exportación.

10.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas reconocen la importancia que posee el recurso humano como factor determinante en el alcance de la competitividad exigida en los mercados, pese a ello se olvidan del enfoque organizacional por centrarse en la capacidad productiva y de ventas, lo que genera un descuido en su desarrollo interno en lo que tiene que ver con la capacitación y fortalecimiento del recurso humano.

Las empresas Santandereanas, en especial la industria del calzado, en su afán por lograr mayor participación en el mercado y por ende incrementos en los márgenes de rentabilidad, no han considerado el fortalecimiento del personal como generador de una ventaja competitiva para la consecución de las metas establecidas por la organización. La encuesta aplicada a los empresarios fabricantes de calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, en la pregunta A13 - ¿Realiza capacitaciones a sus empleados? – permite observar como aproximadamente el 63% de las empresas no realizan capacitaciones y del restante que si lo hace se enfocan en el área de producción. Sumado a esto la falta de un estudio en sus procesos y en su desarrollo organizacional se ha visto afectada en la creación de una estructura más sólida, tanto en costos, capacidad productiva y desarrollo de personal.

Tal como puede observarse en la pregunta C15 – De acuerdo con su punto de vista indique cuál es su concepto respecto a los mercados en la industria del calzado-, los empresarios señalan la escasez de mano de obra y la competencia desleal como los principales problemas por los que atraviesan en la actualidad,

situación en la que se infiere la falta de capacitación y entrenamiento, así como de asesorías para conformar la estructura organizacional de cada empresa.

La dirección empresarial no solo debe mirar sus procesos internamente, debe analizar sus operaciones externas como es el caso de los proveedores y sus clientes, quienes hacen parte en la construcción de una estrategia competitiva para el sector y en la que se han visto falencias por falta de asesorías, situación expresada por los empresarios, ya que el 24% de ellos manifiesta no haber exportado por falta de asesorías y en cuanto al desarrollo de proveedores el 68.8% no tiene un plan de mejora continuo, mientras que el 53.8% no envía con anterioridad la solicitud de sus pedidos, por lo que las empresas no han sentido la necesidad de trabajar toda la cadena que les genera valor sino que han centrado sus esfuerzos en el área de producción.

La ausencia del área de aprovisionamiento es una de las razones por las cuales las empresas no desarrollan productos diferenciadores, bajos en costos, de alta calidad y con las garantías necesarias para sus clientes ya que solo el 25.4% de las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana cuentan con un departamento de logística y materiales, el 65.6% no realiza ninguna prueba a los materiales recibidos y el 64.4% no realiza procesos de homologación con proveedores, situación que manifiesta la necesidad de enfrentar este tema de aprovisionamiento en las empresas del Área metropolitana de Bucaramanga

En la pregunta A15 - ¿En los últimos 5 años ha recibido algún tipo de asesoría? -, los empresarios de la industria sugieren que las agremiaciones y entidades que brindan apoyo para el desarrollo y mejoramiento continuo de las compañías, no establecen la forma adecuada de asesoría que garantice la optimización de los procesos de la organización y el buen desempeño de la misma. Por otra parte, dichos gremios argumentan que son amplios los programas de capacitación y asesoría que para el sector se ofrecen, pero que en baja proporción las empresas responden satisfactoriamente a estos llamados.

La importancia de vincular estas entidades en el ambiente laboral, constituye una alianza necesaria para fortalecer la teoría con la práctica para brindarles a las empresas la formación y el conocimiento necesario para el mejoramiento continuo de sus procesos y el alcance de ventajas competitivas sostenibles y por consiguiente la obtención de rendimientos superiores al promedio.

De acuerdo con lo observado en el estudio de los sistemas de aprovisionamiento para la industria del calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, las principales tareas que se desarrollan en las organizaciones están relacionadas con los procesos productivos de las mismas.

Pese a la importancia que debe tener el proceso de producción para la compañía, a su vez es indispensable que los empresarios observen la trascendencia que implica el realizar capacitaciones, recibir asesorías y el ejecutar tareas de investigación y desarrollo; como medios a través de los cuáles se garantiza mayor eficiencia y eficacia para la organización. Manejar el tiempo por tal es un factor

que las compañías deben considerar, tratando de organizar sus actividades para lograr que éstas se desarrollen en los mejores términos posibles.

10.8 FINALIDAD

Promover el fortalecimiento de la cultura empresarial de las organizaciones enfocada en la gestión del talento humano, bajo el esquema de capacitaciones en los sistemas de aprovisionamiento y avance con proveedores. Se espera preparar a los individuos en las relaciones, procesos y gestiones que se deben realizar con sus proveedores, para que se trabaje bajo un mismo lineamiento y se puedan alcanzar los objetivos de la organización.

10.9 PROPÓSITO

Vincular a las empresas de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana con entidades gremiales, encaminadas al desarrollo organizacional, en aspectos relacionados con los sistemas de aprovisionamiento para vincular a empresarios y proveedores del sector. El propósito de la estrategia es capacitar tanto a empresarios como proveedores, de acuerdo a las necesidades que manifiesta el sector, para lograr una ventaja competitiva en el sector.

10.10 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desarrollar actividades de capacitación en los empresarios de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana y para los proveedores del sector; por medio de las entidades gremiales, quienes serán los entes encargados de orientar el proceso hacia el desarrollo y consecución de una ventaja competitiva sostenible para la industria.

10.11 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer programas de capacitación para la industria del calzado, enfocados en los sistemas de aprovisionamiento, y que sean desarrollados por las entidades gremiales.
- Instaurar programas, en diferentes periodos de tiempo, para que los empresarios puedan elegir y participar activamente de los servicios de las entidades vinculadas a la estrategia.
- Vincular a los empresarios de calzado con sus proveedores para aplicar programas de capacitación en forma conjunta y se pueda manifestar y trabajar en las necesidades de cada una de las partes.

10.12 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Los empresarios de calzado, necesitan tener una relación mas estrecha con sus proveedores, basada en la confianza, asesoría técnica, calidad y garantía de los productos; para ello es necesario desarrollar programas de capacitación, que logren, en el interior de las empresas, difundir la importancia del desarrollo con sus proveedores y se logre culturizar el trabajo bajo los objetivos de trabajo en equipo y estándares de calidad.

Las capacitaciones nacen bajo la necesidad expresada por los empresarios en el Estudio de los Sistemas de Aprovisionamiento del Sector Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, de promover en los empleados el desarrollo de sus habilidades, para que con ello se optimicen los procesos productivos dentro de la compañía. Asimismo, es necesario que la operación logística de las organizaciones de calzado este orientada a través de la implementación de asesorías que brinden los gremios, la Cámara de Comercio, Proexport, universidades, etc., con el ánimo de vincular estas organizaciones en el trabajo en equipo y en el desarrollo de las empresas Bumanguesas de calzado para que logren organizar, definir, negociar y gestionar las estrategias necesarias para operar con sus proveedores y desarrollar su proceso logístico.

Las capacitaciones deben ser lideradas por ACICAM, solicitando el apoyo a instituciones como Proexport, La Cámara de Comercio, ANDI, UIS y Sena, para que los líderes y expertos en los temas elegidos puedan contribuir en el desarrollo de la capacitación y se pueden vincular al avance del proceso.

La estrategia propuesta esta formulada para trabajar en cuatro temas relacionados con el aprovisionamiento:

NEGOCIACION

- Código de curso: 0.1
- Nombre de curso: Negociación entre proveedores y fabricantes de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana
- Requisitos: Deben participar en la capacitación los propietarios de las empresas o los administradores encargados con un nivel profesional apto, para que logren desarrollar y entender la importancia de los procesos de negociación.
- Objetivo General: Capacitar a los empresarios de calzado en Bucaramanga y su Área en el tema de la negociación, para que afronten de una forma más responsables, adecuada y competitiva los procesos desarrollados con sus proveedores y clientes.
- A quien está dirigido el curso: Empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana y proveedores del sector
- Duración: 40 Horas
- Lugar: presencial

- Instructor: A definir por ACICAM
- Costo: Costo aproximado instructor 17970 – 42500 (rango del SENA para el pago de la hora por capacitación).
- Comentarios: Ver la negociación como una competencia, donde solo existe un ganador, desmotiva a alguna de las partes y la deja insatisfecha frente a este proceso, por lo que un mejor enfoque es basar la negociación en intereses reales y no en posiciones iniciales ya que la posición solo es aquello que las partes quieren y la situación real es por qué la quieren.

Este curso es ofrecido para controlar las decisiones y por medio del diálogo y la investigación realizar una negociación certera que beneficie a ambas partes del proceso.

TEMAS A DESARROLLAR	
<p><u>Módulo 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflicto. Definición. ▪ Negociación. Definición. Algunos modelos. Modelo Ganar-Ganar. ▪ Técnicas de Negociación ▪ Modelos mentales y conflicto. ▪ Modelos mentales y la capacidad de negociar. <p><u>Módulo 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento, control y elección en la negociación. ▪ Proactividad como resolución de conflictos. ▪ Actos del habla aplicados a la negociación. <p><u>Módulo 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Juicios y negociación. ▪ Uso de las declaraciones. ▪ Pedidos, ofertas y promesas para llegar a un acuerdo. ▪ Elementos de una negociación <p><u>Módulo 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No negocie en base a posiciones. ▪ Actos del habla e intereses. ▪ Proactividad para hallar su Mapa. ▪ Separar las personas del problema 	<p><u>Módulo 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estados de ánimo, emociones y negociación. ▪ Estados de ánimo y opciones. ▪ juicios y opciones. ▪ La resignación y la negociación <p><u>Módulo 6:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversaciones cruciales y negociación. ▪ Planificación como método. <p><u>Módulo 7:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exponer productivamente y negociación. ▪ Negociación empresarial y liderazgo. ▪ Negociación empresarial e indagar productivamente. ▪ Negociación empresarial y relaciones. ▪ Planificación como método en empresas. <p><u>Módulo 8:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociación aplicada. ▪ Estudio de casos reales. ▪ Estudio de casos particulares del grupo.

PROCESOS LOGISTICOS

- Código de curso: 0.2
- Nombre de curso: Procesos logísticos en las empresas de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana
- Requisitos: Los participantes de la capacitación que pertenezcan a empresas de calzado, deben ser los responsables de los procesos logísticos que se manejan en la organización.
- Objetivo General: Capacitar a los empresarios y proveedores del sector calzado en los procesos logísticos, para que puedan conocer y detectar las forma de operación mas adecuada entre los agentes de la cadena de valor.
- A quien está dirigido el curso: Empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana y proveedores del sector
- Duración: 30 Horas
- Lugar: presencial
- Instructor: A definir por ACICAM
- Costo: Costo aproximado instructor 17970 – 42500 (rango del SENA para el pago de la hora por capacitación).
- Comentarios: Es fundamental que las empresas, dentro de su organización, exista un departamento de logística o materiales, que les permita dirigir. Organizar y tomar decisiones en base a sus procesos, operaciones con proveedores, necesidades, costos y todo en estudios del aprovisionamiento que ellos realizan, el cual posee características independientes en cada empresa de acuerdo a las necesidades individuales, productos y proyectos que desarrolle la empresa.

TEMAS A DESARROLLAR	
<p><u>Módulo 1:</u></p> <p>INTRODUCCION</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceptos previos ▪ Principios básicos de la gestión logística ▪ Responsabilidad 	<p><u>Módulo 4:</u></p> <p>MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de servicio al cliente ▪ Recursos ▪ Previsión de la demanda ▪ Comportamiento en diferentes mercados
<p><u>Módulo 3:</u></p> <p>ETAPAS PREVIAS A UN DIAGNOSTICO LOGISTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El ciclo logístico ▪ Control de flujo de materiales ▪ Análisis de proveedores 	<p><u>Módulo 5:</u></p> <p>TECNICAS Y METODOS DE ANALISIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la cadena logística ▪ Análisis de capacidad en la cadena logística ▪ Análisis de inventarios ▪ Factores que generan la crisis empresarial

<p><u>Módulo 2:</u></p> <p>DIAGNOSTICO LOGISTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Características de la cadena logística ▪ Comportamiento de la organización dentro de la cadena de suministro ▪ Diagnóstico en el área de compras, almacenamiento, distribución y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel tecnológico <p><u>Módulo 6:</u></p> <p>PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cómo afrontar el plan de mejora ▪ Definiciones de estrategias ▪ Desarrollo del departamento de logística y materiales
--	--

HOMOLOGACION DE PROVEEDORES

- Código de curso: 0.3
- Nombre de curso: Proceso de homologación de proveedores
- Requisitos: la capacitación esta dirigida a las personas encargadas de contactar y mantener relaciones con sus proveedores, así como de su seguimiento y desarrollo, se recomienda que participen tanto empresarios de calzado como proveedores.
- Objetivo General: Capacitar a los empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el proceso de homologación de proveedores, su importancia y los beneficios para desarrollar un trabajo continuo que conlleve a ventajas competitivas para ambos eslabones de la cadena.
- A quien está dirigido el curso: Empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana y proveedores del sector
- Duración: 4 semanas
- Lugar: presencial
- Instructor: A definir por ACICAM
- Costo: Costo aproximado instructor 17970 – 42500 (rango del SENA para el pago de la hora por capacitación).
- Comentarios: Lograr la satisfacción de los clientes, representa el éxito para una organización, pero sin embargo detrás de esto hay un trabajo por colocar el producto o servicio en mejores condiciones precio, entrega y calidad que difieren de sus competidores. Por ello esos requisitos necesarios para que la empresa pueda competir deben ser garantizados no solo en el proceso productivo, sino en la llegada de materiales, situación que evidencia la necesidad del proceso de homologación con proveedores.

TEMAS A DESARROLLAR	
<p><u>Módulo 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística integrada ▪ Impacto de las tecnologías de información ▪ Justo a tiempo <p><u>Módulo 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad: calidad de los insumos y pruebas a las materias primas recibidas. ▪ Costos: costos vs. calidad ▪ Mejora continua: procesos de mejora continua tanto en producción como en los procesos logísticos ▪ Relación proveedor-cliente <p><u>Módulo 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fabricantes: papel del fabricante de calzado para lograr una buena relación sus proveedores ▪ Almacenistas: Función de los almacenistas dentro de la cadena de abastecimiento ▪ Subcontratistas: Desarrollo de intermediarios. 	<p><u>Módulo 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño de un procesos de homologación de proveedores ▪ Implementación del proceso <p><u>Módulo 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del proceso ▪ Evaluación de técnicas y herramientas de mejora en el proveedor ▪ Nivel de actuación del proveedor <p><u>Módulo 6:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de compras ▪ Selección de proveedores ▪ Materias primas <p><u>Módulo 7:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del negocio del proveedor ▪ Evaluación de estándares de calidad ▪ Ventajas competitivas

GESTION DE PROVEEDORES

- Código de curso: 0.4
- Nombre de curso: Gestión de proveedores
- Requisitos:
- Objetivo General: Capacitar a los empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana en el procesos de elección de sus proveedores y el trabajo conjunto que se debe realizar en base a esa elección y permanencia y de los mismos
- A quien está dirigido el curso: Empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana
- Duración: 3 semanas
- Lugar: presencial
- Nombre del Instructor: ACICAM - Cámara de comercio

- Costo: Costo aproximado instructor 17970 – 42500 (rango del SENA para el pago de la hora por capacitación).
- Comentarios: El desarrollo de proveedores es clave para lograr una reducción en costos, calidad y diferenciación de productos, características necesarias para lograr ventajas competitivas y garantizar la permanencia en el mercado

TEMAS A DESARROLLAR	
<p><u>Módulo 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostico de la proveeduría actual del sector ▪ Características de los proveedores <p><u>Módulo 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de compra ▪ Desarrollo de proveedores ▪ Seguimiento ▪ Historial de negociación <p><u>Módulo 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de servicio ▪ Entregas oportunas ▪ Asesorías técnicas ▪ Desarrollo de nuevos productos <p><u>Módulo 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuentes de información de proveedores ▪ Numero de proveedores a seleccionar 	<p><u>Módulo 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El pedido ▪ Seguimiento a pedidos ▪ Almacén ▪ Gestión de stocks <p><u>Módulo 6:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Previsiones de entregas futuras ▪ Sistemas de aprovisionamiento ▪ Evaluación del proveedor <p><u>Módulo 7:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregas certificadas: requisitos y beneficios

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

- Código de curso: 05
- Nombre de curso: Tecnologías de Información
- Requisitos: Los participantes de esta capacitación deben tener un conocimiento básico sobre tecnologías de información para que los temas presentados sean entendidos a mayor cabalidad.
- Objetivo General: Capacitar a los empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana en la importancia de establecer las tecnologías de

información en las organizaciones como parte fundamental para el la consecución e incremento de ventajas competitivas.

- A quien está dirigido el curso: A los empresarios de calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Duración: 4 semanas
- Lugar: presencial
- Nombre del instructor: A definir por ACICAM
- Costo aproximado instructor 17970 – 42500 (rango del SENA para el pago de la hora por capacitación).
- Comentarios: Establecer e implementar tecnologías de información dentro de las organizaciones es indispensable para garantizar la innovación de los procesos productivos y por ende para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

TEMAS A DESARROLLAR	
<p><u>Módulo 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico de la tecnología de información manejada en la industria en la actualidad ▪ Características de las tecnologías de información <p><u>Módulo 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de ordenes de pedido ▪ Control de inventarios ▪ Evaluación de proveedores y compradores ▪ Historial de las tecnologías de información <p><u>Módulo 3:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de demanda dependiente MRP ▪ Justo a Tiempo ▪ Comercio Electrónico 	<p><u>Módulo 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de información ▪ WMS ▪ EDI <p><u>Módulo 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beneficios de las tecnologías de información

10.13 COBERTURA Y DURACION

Se capacitará a los empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana, así como a los proveedores del sector, logrando integrar las

entidades educativas, agremiaciones y entidades gubernamentales como apoyo en los conocimientos que ellos poseen para cubrir la industria del calzado.

El proyecto inicia con una duración de un año en los cuatro cursos propuestos, elaborando un cronograma para que cada curso se repita dos veces al año.

10.14 IMPACTO DE LA ESTRATEGIA

Se debe analizar tanto el impacto que tendrá en las empresas de calzado así, como en los proveedores del sector.

10.14.1 IMPACTO POSITIVO

- Desarrollar las relaciones de operación entre empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana con sus proveedores.
- Ventajas competitivas al lograr trabajar bajo los mismo parámetros con sus proveedores
-
- Culturización el sector que permite desarrollar diferentes formas de trabajo, logrando un desarrollo y crecimiento del sector calzado.

10.14.2 IMPACTO NEGATIVO

- Resistencia al cambio: los empresarios de calzado, pueden presentar una resistencia a capacitarse debido a la cultura empresarial que se maneja basada en la experiencia que se tiene.
- Poca participación de las capacitaciones y poca aplicación de las mismas.

11. ESTRATEGIA PÁGINA WEB

11.1 MARCO TEÓRICO

Las páginas Web se consideran fuentes de información adaptadas para el World Wide Web a las cuales se pueden acceder mediante navegadores de Internet. El World Wide Web es un sistema de documentos de hipertexto o hipermedios enlazados y accesible a través de Internet. Con un navegador Web, un usuario utiliza sitios Web, que pueden contener texto, imágenes y otros contenidos de multimedia. Fue creada en 1990 por el inglés Tim Berners – Lee y el belga Robert Cailliau, desde entonces estos han trabajado guiando el desarrollo de estándares Web.

Las páginas Web pueden ser cargadas de un computador local o remoto, llamado servidor Web, el cual actúa como HOST; el host o anfitrión como también se le conoce es un computador que funciona como el punto de inicio y final de las transferencias de datos, es decir el lugar donde reside el sitio Web. Un host de Internet tiene una dirección de Internet única (dirección IP) y un nombre de dominio único. También es utilizado para referirse a una compañía que ofrece servicios de alojamiento para sitios Web. La información de la página Web se presenta generalmente en formato HTML y puede contener hiperenlaces a otras páginas, constituyendo así la red enlazada de la World Wide Web. El HTML es el acrónimo inglés de Hyper Text Markup Language o Lenguaje de Marcas Hipertextuales. Es un lenguaje de marcación diseñado para estructurar textos y presentarlos en forma de hipertexto; se ha convertido en uno de los formatos más populares y fáciles de aprender que existen para la elaboración de documentos para Web.

Los principales elementos de la página Web son¹³⁶:

- ✓ *El Texto*: Este es editable se muestra en pantalla con alguna de las fuentes que el usuario tienes instaladas.
- ✓ *Imágenes*: Son ficheros enlazados desde el fichero de la página propiamente dicho. Existen tres formatos GIF, JPG y PNG. El GIF es un formato gráfico utilizado tanto para imágenes como para animaciones. fue creado por CompuServe en 1987 para dotar de un formato de imagen a color para sus áreas de descarga de ficheros. Por otra parte el JPG es un algoritmo diseñado para comprimir imágenes con 24 bits de profundidad o en escala de grises. Es el formato de fichero que utiliza el algoritmo para comprimir imágenes; sólo trata imágenes fijas, pero existe un estándar relacionado para videos. El JPG es un algoritmo de comprensión con pérdida, lo cual indica que al

¹³⁶ PAGINA WEB. Elementos de una página Web.
http://es.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_web. Noviembre de 2007.

descomprimir la imagen no se obtiene exactamente la misma imagen que se tenía antes de la comprensión. El PNG por su parte es un formato gráfico basado en un algoritmo de comprensión sin pérdida para bitmaps no sujeto a patentes. Fue desarrollado para solventar las deficiencias del formato GIF y permite almacenar imágenes con mayor profundidad de contraste y otros importantes datos.

- ✓ *Audio:* Generalmente esta en MIDI, WAV y MP3. El MIDI trata de un protocolo industrial estándar que permite a los computadores, sintetizadores, secuenciadores, controladores y otros dispositivos musicales electrónicos comunicarse y compartir información para la generación de sonidos. Esta información define diversos tipos de datos como números que pueden corresponder a notas particulares, números de sintetizadores o valores de controladores. Gracias a esta simplicidad, los datos pueden ser interpretados de diversas maneras y utilizados con fines diferentes a la música. El WAV por su parte, es un formato de audio digital normalmente sin comprensión de datos desarrollados y de propiedad de Microsoft y de IBM que se utiliza para almacenar sonidos en el computador, admite archivos mono y estéreo a diversas resoluciones y velocidades de muestreo. A pesar que el formato WAV puede soportar casi cualquier codificador de audio, se utiliza principalmente con el formato PCM y al no tener pérdida de calidad puede ser usado por profesionales, para tener calidad disco compacto se necesita que el sonido se grabe a 44100 Hz y a 16 bits, por cada minuto de grabación de sonido se consumen unos 5 megabytes de disco duro. Una de sus grandes limitaciones es que solo se puede grabar un archivo de hasta 4 gigabytes, que equivale aproximadamente a 6,6 horas en calidad disco compacto. Por último el MP3 es un formato de audio digital comprimido con pérdida desarrollado por el Moving Picture Experts Group.
- ✓ *Adobe Flash:* Se refiere tanto al programa de edición multimedia como al reproductor de SWF. Adobe Flash Player, utiliza gráficos vectoriales e imágenes ráster, sonido, código de programa, flujo de vídeo y audio bidireccional. Los archivos de Flash aparecen muy a menudo como animaciones en páginas Web y sitios Web multimedia.
- ✓ *Adobe Shockwave:* Es un plugin para navegadores Web que permite la reproducción de contenidos interactivos como juegos, presentaciones, aplicaciones de formación, y que se conocía como Macromedia Shockwave.
- ✓ *Hipervínculos, vínculos y marcadores:* Un vínculo, hipervínculo o liga es un elemento de un documento electrónico que hace referencia a otro recurso, por ejemplo, otro documento o un punto específico del mismo o de otro documento. Combinado con una red de datos y un protocolo de acceso, un hiperenlace permite acceder al recurso referenciado en diferentes formas, como visitarlo con un agente de navegación, mostrarlo como parte del documento referenciador o guardarlo localmente.

11.1.1 PASOS PARA ELABORAR UNA PÁGINA WEB

1. *Diseño y producción:* Se debe realizar el diseño de la página, teniendo en cuenta la información que se quiere transmitir, el objetivo de la página y los resultados que se esperan. En la producción de la página, se deben determinar los grupos o secciones que la conforman, ya que de acuerdo a esto y al diseño gráfico varía el costo de la elaboración de la misma. Al mismo tiempo, es necesario conocer cuantos megas componen la página de acuerdo a las fotografías e información que la conforman para seleccionar la capacidad que se necesita.
2. *Adquirir el HOSTING:* El hosting es el alojamiento de las páginas Web en un servidor. Es importante diferenciar entre tener acceso a Internet y tener servicio de hosting. Es necesario contratar una empresa que le “alquile” (hosting) el espacio para asignar su página en la Web. Los precios varían de según la capacidad que requiera y oscilan entre \$50.000 y 360.000 pesos aproximadamente Ver anexo 7. Es importante que para la creación de la página, se determine inicialmente cuál es la capacidad que se requiere para de acuerdo con ellos seleccionar el hosting mas adecuado.
3. *Verificar la disponibilidad de su dominio:* Después de haber elaborado el diseño y producción de la página, es necesario verificar si esta disponible el dominio, “nombre de funcionamiento” de la página creada. Para la solicitud es necesario tener tres contactos como requisitos:
 - *Contacto Administrativo:* Es la persona designada para representar a la empresa u organización que hará uso del dominio.
 - *Contacto Técnico:* Es el responsable de los aspectos técnicos de mantenimiento del DNS, mantener actualizado el nombre del servidor e interactuar con personal técnico
 - *Contacto para pago:* Es el encargado de los trámites de pago de la tarifa de mantenimiento del dominio solicitado
4. *Políticas y requisitos:* Para lograr el dominio, es necesario aceptar las políticas de funcionamiento expuestas como requisito para el montaje de la página en la Web y presentar una serie de documentos como: Fotocopia de la tarjeta NIT, Certificado de la Cámara de Comercio, Carta de solicitud especificando el nombre del dominio requerido, carta de responsabilidad debidamente diligenciada. Existen empresas que ofrecen servicios y paquetes como los son www.nic.co, www.alianzaweb.com, www.godaddy.com. Se prefiere que el nombre del dominio corresponda a la razón social de la empresa. Si se trata de otro nombre, es conveniente enviar además, copia del Registro de Marca.

Registrar un nombre de dominio representa una inversión de \$160.000. (ciento sesenta mil pesos colombianos, ver anexo 4) la cual da derecho a utilizar el dominio durante 2 años.

11.2 EXPERIENCIAS DE ÉXITO EN ALGUNOS SECTORES

- **Sector Químico, cosmético y Farmacéutico:** En países como España el sector farmacéutico¹³⁷ está experimentando cambios importantes en cuanto a los procesos del negocio se refiere. Hoy en día la aplicación de nuevas tecnologías como el comercio electrónico incrementa la eficiencia de los procesos y reduce los costos para la adquisición de las materias primas necesarias para la producción. Las empresas califican éste servicio como un gran impacto en los canales de distribución que afecta directamente la competitividad de las empresas al realizar iniciativas de ventas y marketing y sistemas on-line de relaciones con los clientes (También conocido como CRM) y ensayos clínico.
- **Compañías de seguros:** Las compañías de seguros reconocen los efectos beneficiosos que las estrategias del comercio electrónico tendrían sobre el ahorro de los costos y las mejoras en el servicio al cliente. En ocasiones las empresas del sector afirman que las alianzas como estrategia de comercio electrónico representan una ventaja ya que éstas permiten llevar los servicios más rápidamente al mercado, comparten los costos y representan colaboración mutua en la creación de nuevos canales de distribución.
- **Sector textil:** En Italia el comercio electrónico representa el incremento de las oportunidades de clientes internacionales ya que permite enseñar características completas de los productos ofrecidos, solicitar muestras y realizar pedidos de manera fácil y segura. El sector textil se ha enfocado específicamente en estrategias relacionadas con plataformas de catálogos electrónicos para impulsar importantes proyectos de PYMES y asociaciones del sector¹³⁸.
- **Cabasnet:** El grupo GS1 Colombia, pensando en la necesidad de manejar datos de ventas, inventarios e información sobre el comportamiento de los productos en el mercado, organizó el servicio de información por medio de la Web, en donde los comerciantes en el momento real de la venta manejan los sistemas internos de información de los clientes.

¹³⁷ SOTA MIGUEL. *La I+D+i en los sectores de Actividad Vascos*. [http:// publicaciones. Estrategia.net/idi/rep05.htm](http://publicaciones.Estrategia.net/idi/rep05.htm). 2007

¹³⁸ ALCANTARA MARTA. *Notas sobre el comercio electrónico en Italia, oficina Comercial de España* Milán. <http://www.icex.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Italiacomercio%20electronico.pdf>. Junio 2001

Cabasnet¹³⁹ es el medio por el cual los proveedores pueden utilizar la información suministrada por los comerciantes y las herramientas necesarias para ver, manipular y enrutar la información en la plataforma del servidor.

El servicio de Cabasnet es un servicio sincronizado con los datos de ventas e inventarios, para garantizar el portafolio de productos de cualquier organización, avalando los flujos de información de las cadenas de abastecimiento que se encuentren en el mercado.

GS1 Colombia le ofrece a sus vinculados, sin ningún costo, el más completo centro de conocimiento logístico a través de Internet, en el que pueden encontrar cursos virtuales, información de estándares y mejores prácticas logísticas.

- **MAQ SERVICIOS Insumos y Materias primas¹⁴⁰:** Es un portal de Internet que funciona bajo el enfoque de directorio de proveedores especializados en materias primas de diferentes industrias. Es una página Mexicana, que ofrece la información de proveedores, en el caso del sector calzado, de empresas de hormas y tacones para calzado así como de pegante, facilitándole al empresario la información referente a los proveedores disponibles en el sector. Es una página informativa en la que no se realizan transacciones, y a través de la cual las empresas proveedoras no solo pueden dar su información sino que además exponen publicidad “Banners” de tal forma que puedan presentar anuncios sobre la organización. La dirección de la página es <http://www.maqservicios.com/index.htm> y ha tenido gran acogida en el país Mexicano y se ha expandido internacionalmente.
- **Bucaramanga Shoes:** La industria cuenta con un portal de servicios vía Web; Bucaramanga Shoes¹⁴¹ es la primera comunidad virtual de negocios conformada por 19 empresas del sector de calzado. La iniciativa buscó la consolidación de los clusters empresariales para generar competitividad, y es el resultado del proyecto Prymeros liderado en la región por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. El proyecto cuenta con el apoyo de Confecamaras, la Agenda de Conectividad y el Banco Interamericano de Desarrollo. En el proceso se destaca el compromiso y trabajo de 18 empresas de calzado de la región y de ASOINDUCALS que desde el año 2004 aceptaron la convocatoria de la Cámara de Comercio de Bucaramanga para ser los pioneros en este tipo de comunidades virtuales. Emplear métodos electrónicos para disponer los productos e insumos ofertados por las organizaciones, contribuye con el alcance de ventajas competitivas garantizando además la

¹³⁹ CABASnet, *La solución global para conectar gente y negocios*. <http://www.cabasnet.org/> Bogota, Colombia 2006.

¹⁴⁰ MAQ SERVICIOS. *Insumos y Materias primas*. <http://www.maqservicios.com/index.htm>, 2007.

¹⁴¹ BS, *Bucaramanga Shoes*. <http://www.negociosensantander.com/seccion.asp?id=872>. Noviembre de 2007.

consecución y participación en nuevos segmentos de mercados que no hayan sido contemplados con anterioridad.

- **Proinducals:** Proinducals se constituyó el 22 de junio de 2005, bajo la necesidad observada por algunos fabricantes de calzado de la industria socios de Asoinducals, quienes evidenciaron que para los meses de septiembre, la mayoría de los proveedores de insumos para la industria, impedían la comercialización de las materias primas requeridas para la fabricación de sus productos y que más tarde éstas eran distribuidas en el mercado a precios muy costosos. De esta manera, Proinducals nace con el objeto de constituir la comercialización y distribución de insumos y productos terminados nacionales e importados de la industria del calzado, marroquinería y similares.

En la actualidad la sociedad se preocupa por ser un ente que controle la variedad de precios de los insumos disponibles en el mercado y a la vez ser el organismo regulador de los mismos, a fin de evitar altos costos y la escasez de los mismos. Asimismo, busca ser una entidad altamente competitiva en el mercado, mediante el ofrecimiento de productos de la más alta calidad y confiabilidad y a precios asequibles. Entre los principales materiales comercializados por Proinducals, se destacan pegantes, odenas, hilos, y cajas de empaques. La entidad tiene como condiciones para el despacho de mercancía las compras superiores a setecientos mil pesos y la compra de 5 latas de cualquier producto en adelante.

11.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo globalizado en el que se vive, se hace imprescindible tener una página Web; una página Web no tiene porque ser exclusivamente un supermercado virtual, sino que tiene muchos más usos, como un tablón de información corporativa, una herramienta para comunicarse con el cliente o una sala de prensa. Es imprescindible que sea considerada y contemplada como el uso de la tecnología para mejorar la forma de llevar a cabo las actividades empresariales. En simples palabras se puede concebir como cualquier forma de transacción comercial en la cual las partes involucradas interactúan de manera electrónica en lugar de hacerlo de la manera tradicional con intercambios físicos o trato físico directo.

De acuerdo con la información suministrada por los empresarios en la encuesta aplicada a los fabricantes de calzado, en la pregunta C8 - ¿Cuál de las siguientes estrategias se utiliza en su compañía? - estos resaltan la necesidad de lograr la diferenciación de productos como estrategia competitiva, por lo que se infiere la necesidad de obtener materias primas, de calidad, diseño y competitivas que logren el objetivo en el producto final. Al mismo tiempo, las organizaciones de Bucaramanga y su área metropolitana no utilizan tecnologías de información y no establecen un seguimiento a sus operaciones de tal manera que éstas les permitan estudiar y analizar a sus proveedores y por ende, tomar acciones sobre

estos. En la pregunta F11 – Realiza procesos de homologación con sus proveedores - el 64.4% de los empresarios de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana informan que no realizan procesos de homologación con sus proveedores, a su vez, las gestiones para negociar, contratar y celebrar acuerdos en cuanto a materias primas se refiere no siguen un adecuado procedimiento que les permita orientar su estructura de costos, competencia e innovación frente a los insumos comprados. Actualmente la manera de comercializar se caracteriza por el mejoramiento constante en los procesos de abastecimiento y como respuesta a ello los negocios a nivel mundial están cambiando tanto su organización como sus operaciones.

Igualmente, la pregunta D2 - ¿Qué información utiliza la empresa para conocer las tendencias de la industria del calzado para la elaboración de sus diseños? - permite observar que aproximadamente el 71% de los encuestados afirma que utiliza datos de Internet para la elaboración y el diseño de sus productos. Asimismo, el 72% de los empresarios consideran que es viable e importante adquirir materia prima e insumos para la fabricación de sus productos en otras ciudades del país, esta información es proporcionada por la pregunta E7 – Qué opinión tiene de la oportunidad de obtener materias primas, tanto nacional como del exterior -. Por dicha razón el portal de Internet se utilizaría como medio para exponer los elementos que son ofrecidos por los diferentes proveedores que existen en el país, de manera que los fabricantes puedan elegir y tener acceso a la información necesaria para elegir el proveedor que más se adecue a sus requerimientos.

Debido a la falta de gestión para realizar una apropiada selección de proveedores, establecer procesos de homologación y crear alianzas de negociación, surge la oportunidad de definir una unidad de intercambio que genere y facilite la información, el desarrollo y la concertación con los distribuidores de materia prima.

Los empresarios de calzado necesitan tener a la mano una herramienta informativa, que les proporcione el conocimiento necesario de la proveeduría del sector, y puedan conocer, informarse y elegir a sus proveedores de una forma más rápida y sencilla.

En la actualidad, cuando el empresario del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana necesita realizar alguna compra de insumos, tiene en cuenta para esto, aspectos tales como la cercanía del proveedor, las facilidades de pago que éste ofrece y la disposición de las mercancías en el momento oportuno. Pese a ello y al conocimiento que los distribuidores de materias primas de la industria poseen y al concepto suministrado por los empresarios de la industria en la pregunta F13 – Con base en su experiencia, diga ¿cuáles son los aspectos positivos y negativos en general de la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana -, hoy en día no existe disponibilidad de materiales y por el contrario existe incumplimiento en la entrega de los insumos por parte de los proveedores hacia los fabricantes de calzado. A su vez, las organizaciones de calzado aducen que el poder de negociación que éstas poseen frente a sus

proveedores es escaso. Con la estrategia aquí propuesta se busca motivar a las empresas de calzado, para que por medio de un portal de Internet conozcan a sus proveedores, puedan determinar y elegir los insumos necesarios que cumplan con las características de sus productos y que además esta herramienta contribuya a generar una mejor gestión en el aprovisionamiento y mayores facilidades en el mismo, de tal forma que como resultado se observe un incremento en la competitividad del sector.

11.4 FINALIDAD

Crear un portal de Internet, tiene como propósito ofrecer a los empresarios de calzado un vínculo más cercano con sus proveedores, que les permita conocer, analizar, orientar y decidir sobre los procesos de aprovisionamiento de materias primas necesarias que cumplan con las expectativas solicitadas.

El portal tiene como meta lograr un punto de encuentro entre proveedores y empresarios de calzado, para que exista un intercambio de información frente a calidad, precios, disponibilidad, diferenciación de productos, plazos de entrega y toda la información necesaria que los empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana contacten a los proveedores de forma rápida y puedan decidir de acuerdo a sus necesidades.

11.5 PROPOSITO

El portal de Internet debe reunir a los proveedores de calzado, con el fin de que estos logren suministrar información sobre sus materias primas, teniendo en cuenta precios, calidad, disponibilidad, asesoría técnica y demás servicios que garanticen el buen desarrollo entre proveedores y fabricantes que se refleje en el producto final. El portal de Internet congrega a los proveedores teniendo en cuenta criterios de entrada que satisfagan las expectativas de los empresarios ya que hoy en día los empresarios deben tener una relación más estrecha con los proveedores que les permita conocer su funcionamiento y capacidad de cumplimiento.

11.6 OBJETIVO ESTRATEGICO

Diseñar y elaborar un portal de Internet o página Web, que tenga como finalidad recopilar toda la información relacionada con los proveedores de insumos para la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, con el fin de que los empresarios fabricantes de calzado conozcan de primera mano todos los datos necesarios para la adquisición de materia prima para la fabricación de sus productos.

11.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir una página Web en la cual se expongan los principales proveedores de materias primas para la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

- Acceder a un lugar público en el cual se obtenga información de los materiales de manera eficiente, sin tener que desplazarse hasta el sitio de compra para conocerlos.
- Lograr una cultura de cooperación entre los diferentes miembros de la cadena productiva en la industria del calzado, de tal manera que se pueda analizar libremente la información para generar mayores niveles de competitividad para las organizaciones y a su vez para afianzar las relaciones empresario – proveedor.
- Mejorar el aprovisionamiento realizado por las organizaciones de calzado con el fin de garantizar un proceso más eficiente

11.8 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En la actualidad, las tecnologías de información se consideran como herramientas que contribuyen en el aumento de la competitividad de las empresas. En general, pueden ayudar al sector del calzado a informarse y organizarse de tal manera que logren establecer una metodología de intervención para trabajar con sus proveedores y obtener ventaja en la información tales como diseño, calidad, disponibilidad y garantías en las materias primas adquiridas. Las páginas Web, se consideran como una aplicación de la avanzada tecnología de información para incrementar la eficacia de las relaciones empresariales entre socios comerciales. A través de las páginas Web es posible que las empresas provean a sus clientes la información acerca de sus productos y servicios, y actualizarla a medida que se van desarrollando nuevos aspectos de ellos. Además permite evaluar a los clientes actuales y desarrollar nuevas oportunidades de negocio. Mediante encuestas publicadas dentro de su página Web, puede obtener una respuesta de sus clientes actuales y así conocer y abordar mejor sus inquietudes y sugerencias respecto al servicio que están recibiendo de la empresa. Igualmente puede mostrar nuevos productos e ideas y conseguir la opinión de los visitantes de su página, que son a la vez sus clientes potenciales. De esta manera, se puede crear una base de datos de clientes (con los actuales y los potenciales) para luego enviarle nuevas informaciones a través de correos electrónicos con costos bajos. Asimismo, la página Web permite que la organización otorgue información detallada y específica acerca de los productos (manuales de instrucción) y de los procesos de comercialización (adquisición y compra) de los mismos.

Se busca crear un portal de Internet, para que los empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana puedan encontrar de forma más rápida y eficiente la información necesaria sobre sus proveedores, y puedan confrontar diferentes opciones en la proveeduría para tomar decisiones y mantener relaciones estrechas con sus proveedores. El portal de Internet, se creará no solo con el fin de ofrecer información sobre proveedores y materias primas, sino que le

permitirá al empresarios realizar un seguimientos, diagnóstico y evaluación sobre la opción mas pertinentes para su producción.

Crear un portal de Internet, es una herramienta que debe ser planeada, producida, montada y ejecutada en la Web, basados en los requisitos anteriormente mencionados, teniendo en cuenta la persona o entidad a cargo para el desarrollo del portal.

ACICAM, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, podría asumir como gremio especializado el control de la página Web; en el artículo 5 del capítulo 2 de los estatutos del gremio los cuales fueron aprobados mediante Acta de Marzo 18 de 1999 y reformados mediante la asamblea general de afiliados en el acta No. 6 de abril 29 de 2003, y registrados ante la Cámara de Comercio de Bogotá, el ente expone el objetivo principal de la asociación, el cuál es el de proteger, desarrollar, tecnificar y dignificar el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado. Para ello, la organización ejerce prácticas tales como colaborar en las áreas de mercadeo, informática, estadística y referencias industriales y comerciales, asimismo gestiona la cooperación técnica y ejecuta, desarrollar y promueve actividades que sean convenientes para la prosperidad de la industria. Es posible observar que ACICAM como gremio que vela por desarrollo del sector calzado, puede esquematizar, organizar y vincular a los proveedores que conformen el portal de Internet, estableciendo las políticas de ingreso, y recopilando la información necesaria de proveedores para elaborar el montaje de un portal de Internet informativo para los empresarios de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

11.8.1 SERVICIOS OFRECIDOS

El servicio inicialmente es ofrecer información a las empresas de calzado sobre las materias primas ofertadas por los proveedores. Los empresarios encontrarán información relacionada con las características de las empresas de proveeduría, catálogos de productos con referencias y precios.

El portal de Internet, es una herramienta informativa, donde encontrarán servicios de los proveedores, servicios logísticos, asesorías y capacitaciones, para que el portal logre vincular diferentes entidades que participen en la logística y buen funcionamiento de las empresas de calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana

11.8.2 COSTOS

El diseño de una página de Internet a cargo de un programador calificado es de \$850.000 pesos en promedio según las cotizaciones presentadas para el estudio. (Anexo 4). No obstante los precios asociados al diseño del portal varían según la complejidad de la programación que éste requiere. Por otra parte, los costos relacionados con el “dominio” en Internet son de \$120.000 anuales, valor que

puede variar según los paquetes ofertados (Anexo 4); de hecho, entre más años se pretenda tener en funcionamiento la página los costos anuales disminuirán.

11.8.3 CRITERIOS DE ENTRADA

Los criterios a tener en cuenta para la selección de los participantes en el portal de Internet serán los siguientes:

- **Capacidad de respuesta por parte del proveedor:** Una vez los empresarios contacten a un proveedor o establezcan alguna relación con este, es importante determinar una “calificación” para que los empresarios puedan evaluarlos y determinar frente a las características de entrega y cumplimiento si ellos cumplen con lo ofrecido en el portal, así podrán irse seleccionando los proveedores bajo un historial de respuesta establecido por los fabricantes.
- **Responsabilidad:** La empresa proveedora debe ser una organización seria, que al momento de ingresar al portal de Internet conozca la reglamentación y la cumpla, debido a que las características, precios y demás información que ofrezca en la página debe ser veraz y consistente frente a cualquier empresario de calzado que ingrese al portal.
- **Stock de seguridad:** Con el fin de que la empresa proveedora supla la demanda de sus productos, debe contar con un stock de seguridad de los productos ofertados o determinar tiempos de suministros.
- **Experiencia:** Se hace referencia a la experiencia como empresa proveedora, no a la experiencia en el medio electrónico, ya que las empresas proveedoras deben contar con una imagen y con el soporte de un servicio garantizado
- **Garantías:** La empresa proveedora debe ofrecer garantías sobre los productos demandados, especificando referencias, durabilidad y características de los productos, para que el empresario conozca la calidad de las materias primas ofertadas en el portal de Internet y sean claras a la hora de tomar una decisión.

Estos, inicialmente serían los criterios de entrada que estudiaría el comité encargado del portal, teniendo en cuenta que las empresas de calzado serán libres de escoger a los proveedores y establecer alianzas con ellos según las necesidades.

Los fabricantes deberán calificar a sus proveedores para que el portal mantenga un historial de operaciones y brinde la mejor calidad en servicio a sus clientes

11.8.4 INSUMOS

Los insumos con los cuales se iniciaría la propuesta estratégica serían el cuero, el pegante, el sintético, las suelas y las plantillas dado que son las materias primas de calzado más relevantes, de mayor importación y son las que presentan

dificultad a la hora de encontrar una estabilidad con el proveedor. De acuerdo con la pregunta F11 de la encuesta aplicada a los fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana – ¿Cuáles son los proveedores con los que cuenta la empresa?, se puede observar como las principales materias primas utilizadas por los empresarios de la industria son los cueros, pegantes, sintéticos, suelas y plantillas. Una vez la página se encuentre en funcionamiento y se obtenga una respuesta por parte de los empresarios significativa se hará necesario el ingreso de los proveedores restantes que ofrecen otro tipo de insumos.

11.8.5 PUBLICIDAD

Una vez desarrollado y diseñado el portal de Internet será necesario atraer a los posibles clientes demandantes de los productos ofrecidos por los proveedores. Asimismo es indispensable que se de a conocer la página a proveedores internacionales que estén interesados en ofrecer sus productos por medio de campañas publicitarias de la página e invitaciones a hacer parte de la misma.

La página contará con publicidad de aquellas empresas que deseen dar a conocer sus productos. Este tipo de publicidad es conocida en el medio como “banners” en los cuales los interesados podrán ingresar a las páginas de determinadas empresas. La página tendrá igualmente publicidad de los operadores logísticos disponibles para la distribución de los insumos, sin embargo ésta no será cobrada dado que el portal de Internet también depende de ellos para su funcionamiento, es decir, hay un beneficio mutuo tanto para los proveedores del sector como para las empresas encargadas de distribuir los pedidos.

11.8.6 PROVEEDORES

Del portal podrán hacer parte todos aquellos proveedores fabricantes y comerciantes de insumos para la industria del calzado, que cumplan con los requisitos mínimos de calidad, precio y cumplimiento oportuno; teniendo en cuenta que estas son las principales características exigidas por los fabricantes de calzado. La página manejará un registro y seguimiento al comportamiento de las operaciones de los proveedores para calificar su desempeño y ofrecer a los clientes (empresarios de calzado) la garantía necesaria en cuanto a las negociaciones con ellos.

11.8.7 LEY

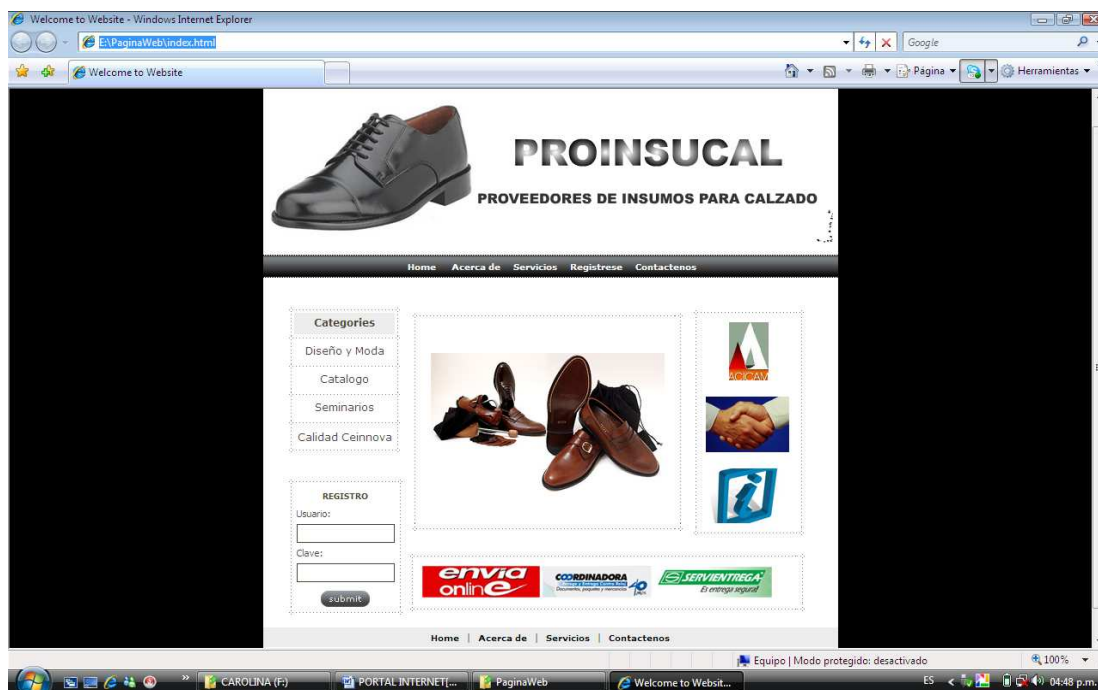
Para la puesta en marcha de la estrategia es necesario que se tengan en cuenta la normatividad que reglamente la misma. La ley 527 de 1999 por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, el comercio electrónico y las firmas digitales. Como Comercio electrónico se consideran las operaciones de suministro o intercambio de bienes o servicios, acuerdos de

distribución, operaciones de representación o mandato comercial, que se realicen estructuradamente a partir de la utilización de mensajes de datos.

La norma plantea una serie de requisitos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de la misma, tales como:

- Indicación de las marcas, el número, la cantidad y el peso de las mercancías.
- Declaración del valor de las mercancías, emisión de recibo de mercancías, confirmación de embarque y distribución de mercancías.
- Comunicación de instrucciones al transportador, autorización para la entrega de mercancías, notificación en pérdida o daños de mercancía
- Promesa de hacer entrega de las mercancías a la persona designada o a una persona autorizada para reclamar la entrega.

11.8.8 PROPUESTA INICIAL. www.proinsucal.com



Una propuesta inicial podría ser la página www.proinsucal.com (página ficticia) proveedores de insumos para calzado, inicialmente debe contar con los siguientes ítems:

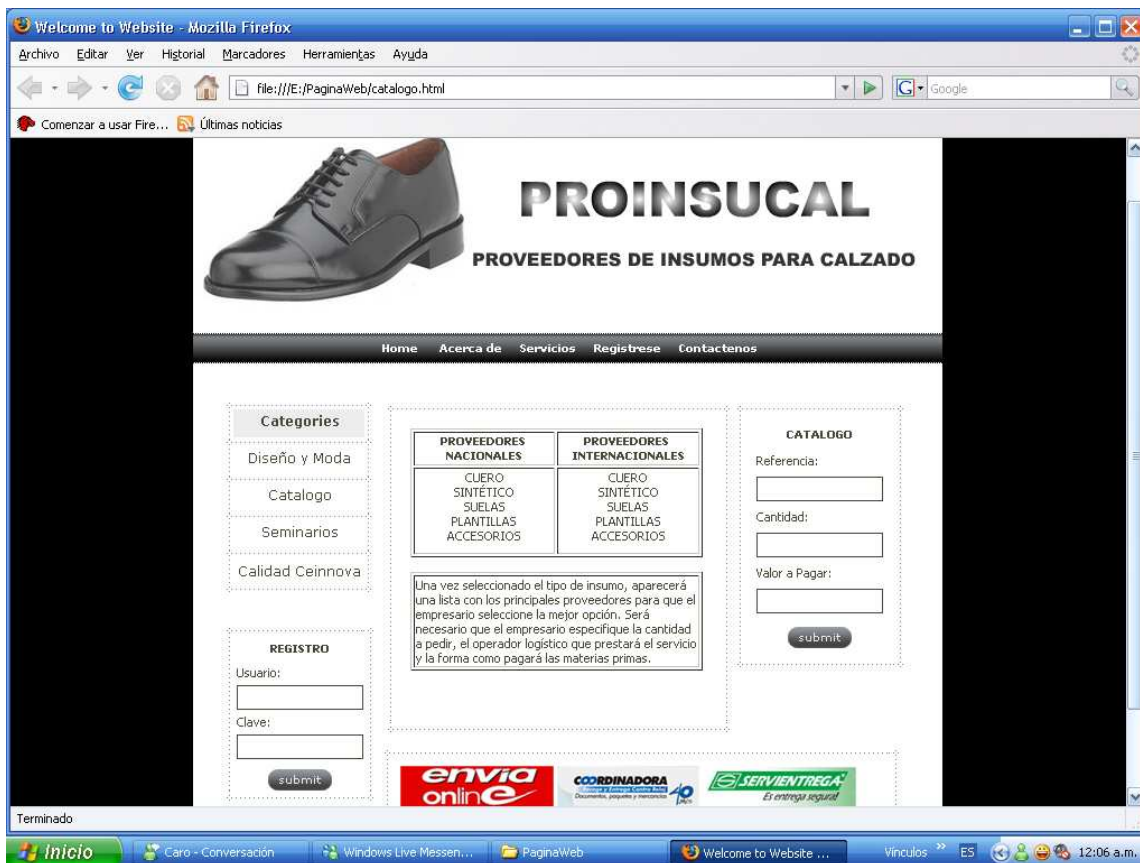
1. *Página principal*: Los links de la página principal se encuentran en la parte superior e inferior de la página y los servicios que ofrecen son:

En la página principal se encuentran las herramientas básicas de un portal de Internet como lo son home (página de inicio que muestra a grandes rasgos los ítems que la conforman), Acerca de, donde se encuentra la descripción de la página, su creación, su visión, misión y la organización que conforma, Servicios, espacio donde se explica las diferentes posibilidades de servicio que ofrece el portal de acuerdo a sus necesidades, Regístrese, en donde los usuarios podrán registrarse para formar parte del portal y recibir mayor beneficios y por último contáctenos, que es el sitio donde podrán escribir las sugerencias, necesidades y diferentes opiniones que los usuarios tengan referentes al servicio que están adquiriendo.



2. Opciones: Son los links que se encuentran en la parte izquierda de la página y ofrecen servicios como:
 - Diseño y moda: En este enlace los usuarios del portal, encontrarán toda la información necesaria en cuanto a tendencias, diseño y diferentes modelos que se exhiben en las mejores ferias del mundo del calzado, cuero y sus manufacturas.

- Catálogo: Aquí podrán conocer el portafolio de productos ofrecidos por los proveedores de PROINSUCAL, los precios y servicios de cada uno de ellos.



- Seminarios: Información referente a los seminarios, ferias y diferentes cursos que el portal y diferentes entidades organizan para asesorar y capacitar a los empresarios de la industria de calzado.
 - Calidad Ceinnova: Lo ideal es vincular a CEINNOVA (Centro Tecnológico para las industrias del calzado, cuero y afines) en el portal de Internet, para que por medio de sus recursos, conocimiento y experiencia, logre proporcionar a los usuarios las herramientas necesarias para conocer la calidad de los insumos adquiridos y la asesoría en la compra de los mismos.
 - Registro: Los usuarios ya inscritos, tendrán un nombre de usuario y una contraseña que los hace miembros activos del portal y pueden recibir beneficios adicionales.
3. *Espacios Interactivo*: Son los tres link de imagen que se encuentran en la parte izquierda de la página y los servicios que ofrecen son:
- ACICAM: Asociación Colombiana de Industriales del calzado, cuero y sus manufacturas, es la asociación que puede brindar el apoyo necesario al portal

para fomentar la formalidad, la sana competencia y la regulación de los precios para garantizar al sector del calzado un control más estricto en sus asociados y en la industria de la región en general.

- Encuentro: Es un espacio establecido para que los empresarios puedan conocer a sus proveedores y a otras empresas del sector que puedan retroalimentarse con la información que poseen.
- Información: es el espacio donde los usuarios pueden publicar información referente al sector del calzado, que pueda contribuir en el desarrollo del mismo y logren intercambiar experiencias, operaciones, avances tecnológicos y diferentes aspectos informativos interesantes para el sector.

11.9 COBERTURA Y DURACION

Inicialmente la cobertura será para los empresarios del calzado de Bucaramanga y su área Metropolitana. Una vez se tengan resultados y se mida la satisfacción de los empresarios usuarios del portal, sería importante vincular a empresas proveedoras a nivel nacional e internacional

El proceso de homologación de proveedores será clave para garantizarles a los clientes el mejor servicio y garantía de los insumos.

11.10 IMPACTOS

Como resultado de la ejecución del plan estratégico del portal de Internet se espera el logro de beneficios para los diferentes miembros de la organización. Igualmente es necesario considerar cuáles son los principales obstáculos, dificultades y restricciones que presenta la aplicación de la estrategia en la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana. A continuación se resumen los principales beneficios y dificultades que puede traer la creación del portal de Internet

11.10.1 IMPACTO POSITIVO

- Plantear el portal de Internet contribuye a que se mejoren los accesos a la información y comunicación tecnológica; proporcionando acceso a nuevos mercados y conociendo diferentes alternativas en el área de la proveeduría.
- Incrementa la innovación y la competitividad de las empresas, una vez que le permite a las compañías ser más eficientes y flexibles en su operación interna, trabajando más estrechamente con los proveedores y dando una respuesta más rápida a las necesidades y expectativas de los clientes.

- Contribuye a que las empresas de calzado elijan mejores proveedores independientemente de la localización geográfica de éstos.
- Los proveedores podrán ofrecer los servicios y productos de manera más fácil, manteniendo siempre un contacto directo con el cliente.
- Reducir los costos de comunicación. Cuando se necesiten enviar información a los clientes tales como ofertas, cambios, novedades, con el correo electrónico se puede ahorrar sumas de dinero, con la ventaja adicional de que la información llega de manera instantánea
- Al obtener información más rápida y concisa los empresarios de calzado podrán colocar los productos más rápido en el mercado, visualizando al mismo tiempo sus costos y logrando diferenciarse de la competencia.
- Permite identificar el nivel de cumplimiento y la calidad de los productos ofertados por los proveedores que son partícipes del portal.

11.10.2 IMPACTO NEGATIVO

- A través del portal, se espera que las empresas proveedoras de insumos para la industria de calzado de Bucaramanga y su Área metropolitana expongan catálogos de productos. Esto puede conllevar a que otras organizaciones y proveedores copien los diseños, limitando la innovación del sector.
- Resistencia al cambio para manejar información vía electrónica e intercambiar diferentes opiniones, expectativas y propuestas laborales por este medio.
- Llevar un control del manejo que le dan los empresarios y los proveedores al portal de Internet, ya que pueden realizar intercambio de información no debida.

12. ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD

12.1 MARCO TEÓRICO ASOCIATIVIDAD

La globalización es una realidad del entorno actual. No es raro encontrar noticias de empresas japonesas que están avanzando en los mercados de Estados Unidos ni de empresas estadounidenses que estén progresando en los mercados de Japón. Hoy, ningún gerente se puede dar el lujo de suponer que su organización esta aislada de todas estas actividades mundiales. Las empresas poseen diferentes posibilidades para competir en la llamada aldea global, entre las cuales se perfilan el crecimiento empresarial interno o externo, la agrupación y asociación de empresas y el establecimiento de alianzas con compañías de otros países.

La asociatividad empresarial por su parte, puede definirse como la unión de iniciativas, voluntades y recursos de un grupo o empresa, con el fin de conseguir unos objetivos comunes. La asociatividad contribuye en la reducción de costos, incrementa la capacidad de producción, fortalece canales de mercadeo y comercialización, establece marcas que identifican la producción de empresas asociadas, mejora la capacidad de negociación, complementa recursos y potencialidades y hace que se compita mejor. Es necesario reconocer que la asociatividad es un proceso que se da gradualmente en el cuál debe existir una red de apoyo institucional, una visión compartida de negocios, los empresarios deben ser protagonistas y las empresas deben conservar su identidad. Así pues, con la cooperación entre empresas es posible compartir el know – how, crear economías de escala, reducir el riesgo y facilitar el acceso a nuevos mercados.

12.1.1 TIPOS DE ASOCIACIONES

De acuerdo con Porter¹⁴², existen diferentes formas a través de las cuales las organizaciones pueden asociarse. A continuación se exponen:

FRANQUICIA

Es un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnología basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes. Existe un franquiciador y un franquiciado. Este último compite con su negocio aprovechando la formación tecnológica, el know – how y la publicidad que se recibe del franquiciador. De acuerdo con Meyer¹⁴³, la franquicia es un acuerdo contractual a través del cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña empresa (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

¹⁴² PORTER E, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Ediciones B Argentina s.a. Buenos Aires, Argentina.

¹⁴³ KOHN STONE, MEYES HARRIS. *Marketing, Ventas al por menor*. 1992.

Entre las principales ventajas que se observan de la implementación de una franquicia, se resaltan:

- Reputación: El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
- Capital de trabajo: el valor que se debe invertir para operar un negocio de franquicia es menor, puesto que el franquiciador le da al franquiciado controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Además el franquiciador puede dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- Experiencia: Los consejos del franquiciador compensan la inexperiencia del franquiciado.
- Asistencia gerencial: las compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en áreas tales como finanzas, estadística, marketing y promoción de ventas.
- Utilidades: El franquiciado puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio es manejado con la eficiencia de una cadena.
- Motivación: Como el franquiciado y franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

Asimismo existen también desventajas en la franquicia, entre las cuales se destacan:

- Derechos: Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. Por lo que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el franquiciado.
- Menos independencia: El franquiciado pierde su independencia debido a que debe seguir los patrones del franquiciador.
- Estandarización: los procedimientos son estandarizados y el franquiciado no tiene mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- Control: el franquiciador tiene menos control sobre el franquiciado, que si montara sus propias instalaciones de producción.
- Competidor: si el franquiciado tiene éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

ALGUNOS TIPOS DE FRANQUICIAS

De acuerdo a la negociación, intereses y objetivos planteados entre las dos empresas (franquiciador y franquiciante), existen diferentes tipos de franquicia. A continuación se exponen las principales:

- *Franquicia Asociativa:* El franquiciado tiene participación en la sociedad franquiciadora, ya sea porque es socio de la sociedad franquiciadora o porque es propietario de parte del negocio franquiciado. El franquiciado está asociado con capital del franquiciador o el franquiciado tiene acciones con la franquicia.
- *Franquicia corner:* La actividad mercantil se lleva a cabo dentro de otro establecimiento de comercio, como por ejemplo en los almacenes de cadenas. Es decir es una franquicia en la que la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor.
- *Franquicia financiera:* El franquiciado no aporta trabajo, tan sólo capital. Es decir, en este caso el franquiciador es sólo un inversor que no gestiona directamente la franquicia, responsabilidad que confía a gestores y empleados. Se produce una separación entre el capital y la gestión de la franquicia.
- *Multifranquicia:* Cuando un franquiciador concede varias franquicias al mismo franquiciado. Es decir el franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime convenientes.

OUTSOURCING:

El outsourcing es la contratación de los servicios de una empresa ajena, para la ejecución de algunos procesos que se realizan dentro de la organización, así como la adquisición de productos y servicios de proveedores externos en lugar de utilizar los recursos internos. Es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones optimizar sus procesos y costos, con fuerte orientación de servicio. Entre las razones por las cuales se debe implementar el outsourcing se destacan principalmente, reducir y controlar el gasto de operación, disponer de los fondos de capital (el outsourcing reduce la necesidad de tener que incluir fondos de capital de funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía), tener acceso al dinero efectivo, manejar más fácilmente las funciones difíciles o que están fuera de control. Además, el outsourcing contribuye en la disminución de los costos totales de bienes y servicios adquiridos, en la mejora de la calidad del servicio, en que los trabajadores de la compañía puedan dedicar su tiempo al verdadero objeto del negocio y permite atención especializada una vez que el trabajo en equipo está de acuerdo con el mejoramiento del proceso.

El outsourcing es una tendencia que se impone en las empresas de todo el mundo. Es una respuesta a la necesidad de disminuir los costos de las organizaciones sin importar el tamaño de éstas. Es una herramienta útil para el crecimiento, productividad y competitividad de las empresas, contribuye en la reducción de los activos fijos, en los costos de producción y en los stocks. El outsourcing garantiza el desarrollo de las compañías puesto que proporciona toda la infraestructura y los recursos humanos altamente calificados, para hacer que los procesos sean más productivos y competitivos.

De acuerdo con Nieves¹⁴⁴, es necesario que la empresa identifique las reglas que enmarcan el éxito del outsourcing, a saber:

- Es indispensable que los administradores de la organización identifiquen si poseen las condiciones requeridas para adquirir outsourcing, analizando los posibles riesgos que podrían afectar la razón de ser del negocio. Determinar si existe la capacidad para monitorear la prestación del servicio.
- Definir los objetivos económicos y tecnológicos del negocio que se espera conseguir mediante la externalización del servicio.
- Crear una plataforma de licitación en la que compitan los mejores proveedores. Es importante que para la selección del proveedor se tengan en cuenta aspectos tales como la experiencia en procesos similares, la capacidad de infraestructura, capacidad tecnológica, capacidad financiera, alcance de la solución propuesta y niveles de servicio, costo y objetivos mutuos.
- El proveedor debe ser quien oferte el precio y los servicios creando el beneficio tanto para la empresa como para sí mismo.
- Una vez asumida la externalización de los servicios es muy raro que se pueda liberar de los costos que se incurren en ésta. Como mínimo, se debe contar con los costos generados por la gestión del outsourcing.
- Como el contrato de outsourcing es de larga duración, puede suceder que la provisión del mismo no fuera capaz en un período a corto plazo de estar a la altura de los objetivos que surjan.
- La empresa debe tomarse el tiempo necesario para seleccionar a un proveedor, teniendo en cuenta que el proveedor se constituirá en una parte importante en la marcha del negocio.
- La organización tiene que prestarle atención especial a la definición de acuerdos de nivel de servicio, así como a penalizaciones por incumplimiento y bonificaciones por buen servicio.

¹⁴⁴ NIEVES CRUZ FELIPE. ¿Qué es el Outsourcing? <http://www.universia.net.co/laboral-empresarial/destacado/que-es-el-outsourcing/diez-reglas-para-el-exito-del-outsou.html>. Agosto de 2006

- Tener un personal dedicado a la gestión de la relación contractual y a la supervisión de la provisión de los servicios contratados, de otra manera se corre el riesgo de que el outsourcing tome también las riendas de este punto por la falta de compromiso de ese personal.
- Evaluar la conveniencia o no de la implantación de un modelo de externalización.

CONTRATOS DE GESTION O MANAGEMENT

Se refiere a que el propietario de la organización cede la gestión de su empresa a otra. En el contrato de management solo se cede la comercialización del negocio a la otra empresa. Este tipo de asociatividad exalta el negocio según la experiencia y la imagen de la empresa que gestiona la compañía. Lo que caracteriza este contrato es el contrato mismo y su contenido, que básicamente especifica las responsabilidades delegadas por el titular del mismo al proveedor, así como las obligaciones de ambos, los medios legales, instrumentales y financieros a disposición del proveedor, la duración del contrato, la retribución y descripción de los objetivos a alcanzar a partir de un diagnóstico. En el contrato de gestión se deben contemplar los siguientes elementos:

- Identificación de los que intervienen.
- Especificación de las responsabilidades.
- Establecer claramente el tipo de institución a gestionar, sus características y el plan estratégico a desarrollar.
- Acuerdos especiales como arbitraje, resolución de conflictos, disputas, renovación.
- Especificación de los servicios principales.
- Especificación de la compensación, canon o contraprestación por los servicios de gestión o gerencia.
- Especificación de los medios legales, operacionales y financieros de los que podrá disponer la empresa proveedora o contratista.
- Especificaciones sobre la duración del contrato y marco legal correspondiente.

El contrato de gestión o management permite asegurar un modelo de gestión con altos niveles de competencia y profesionalidad, introduciendo mayores niveles de estabilidad, objetividad e independencia en la gestión, separando eficazmente, la función de responsabilidad política de las de dirección empresarial; además la

capacidad de gestión facilita mayores niveles de eficacia y eficiencia, ya sea mediante el apoyo técnico calificado, ya sea por las ventajas obtenidas de las economías de escala y de formulas de coordinación y complementariedad de ciertos servicios asistenciales, como de apoyo.

JOINT – VENTURE

Se constituye una nueva sociedad con personalidad jurídica propia en la cual se involucran los activos de las empresas que la componen. La nueva empresa es dirigida por su equipo, fijándose unos objetivos a alcanzar. El objetivo de una joint – venture puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto; la idea es que se desarrolle durante un tiempo limitado, con el fin de conseguir beneficios económicos. Para la consecución de estos objetivos, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole al negocio en común. Los aportes pueden ser en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, capital, recursos o el know – how. Dicha alianza no implica la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica. En el joint – venture, es necesario que se cree un compromiso a largo plazo y además que las organizaciones sigan siendo independientes.

Entre las principales ventajas del joint – venture, se destacan el compartir costos y riesgos de los proyectos que están más allá del alcance de una sola empresa. Además es una forma de asociación viable para la puesta en marcha de aquellos negocios en los que es indispensable realizar fuertes inversiones iniciales y que reportarán los beneficios en el largo plazo. Para las pequeñas y medianas empresas, el joint – venture ofrece la oportunidad de actuar conjuntamente para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual.

Un ejemplo de este tipo de asociación es el creado por Terra y Amadeus, quienes formaron la agencia virtual Rumbos mediante el aporte de tecnologías de información por parte de Terra y de experiencia en el sector turístico por Amadeus. Esta forma de asociación implica la contribución de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

REDES DE COOPERACION

En este tipo de asociatividad se reúnen un conjunto de empresas que comparten información, procesos o que conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente.

ARTICULACION COMERCIAL

Es una relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual es mediada por un agente intermediario o gestor de negocios.

ALIANZAS EN CADENAS PRODUCTIVAS

Se refiere a un acuerdo que se constituye entre empresas y que cubren etapas relacionadas con operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos. Implica una división de trabajo en la que cada miembro realiza etapas diferentes del proceso.

ALIANZAS EN CLUSTERS

Es una alianza similar a la de cadenas productivas, la diferencia radica en que los empresarios se concentran geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Además, también hacen parte de estas las instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

Elegir el tipo de asociatividad depende de factores tales como el ritmo de crecimiento de la demanda, el nivel de incertidumbre de la misma, la estandarización de los compradores y canales de distribución, la estandarización del producto, el poder de negociación, la tecnología intensiva en mano de obra o en capital, y el nivel de acceso a la tecnología y al financiamiento, entre otras.

12.1.2 CAUSAS DEL FRACASO DE ASOCIACIONES

Una vez que las empresas se han asociado, esperan conseguir la mayor productividad y competitividad para su negocio, mediante el alcance de ventajas competitivas sostenibles y de rendimientos superiores al promedio. En ocasiones éstas no se logran y obedecen a causas tales como la mal definición de los objetivos, la inexistencia de clima de confianza y comunicación, la falta de procedimientos de control, la falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción, la deficiente preparación para las negociaciones y la ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.

Para evitar que estos casos se presenten y asegurar una mayor estabilidad de la empresa conjunta se debe prestar atención a la selección de socios, realizar la adecuada planeación de ésta, definir los mecanismos de control convenientes e instaurar la resolución de los posibles desacuerdos que se presenten.

12.1.3 LA ASOCIATIVIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

De acuerdo con López¹⁴⁵, “Las micro y pequeñas empresas no tienen los recursos ni la capacidad para adoptar estrategias individuales”. Así que para enfrentar la nueva dinámica en la que se desenvuelven las empresas, es necesario que se

¹⁴⁵ LOPEZ C, Carlos. *Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes. Iberpyme. Quito, Ecuador. Septiembre 2004.*

adopten enfoques de gestión basados en la integración, con firmas complementarias. De esta manera, las empresas necesitan acelerar su proceso de aprendizaje, alcanzando economías de escala a través de la concentración de sus capacidades en aquellas áreas en las cuales poseen mayores ventajas competitivas. En particular, las pequeñas y medianas empresas logran a través de la complementación con otras ampliar sus economías de escala alcanzando nuevos mercados, reduciendo costos y accediendo a nuevas tecnologías. Igualmente, aceleran su proceso de aprendizaje mediante el intercambio de experiencia y especializándose en las etapas del proceso productivo en las cuales posee mayores ventajas comparativas. Por último, pero no menos importantes, se logra el incremento en el poder de negociación con proveedores y clientes, lo cual se traduce a su vez en el aumento de la competitividad de las mismas.

▪ Tipología de las Redes de Empresas

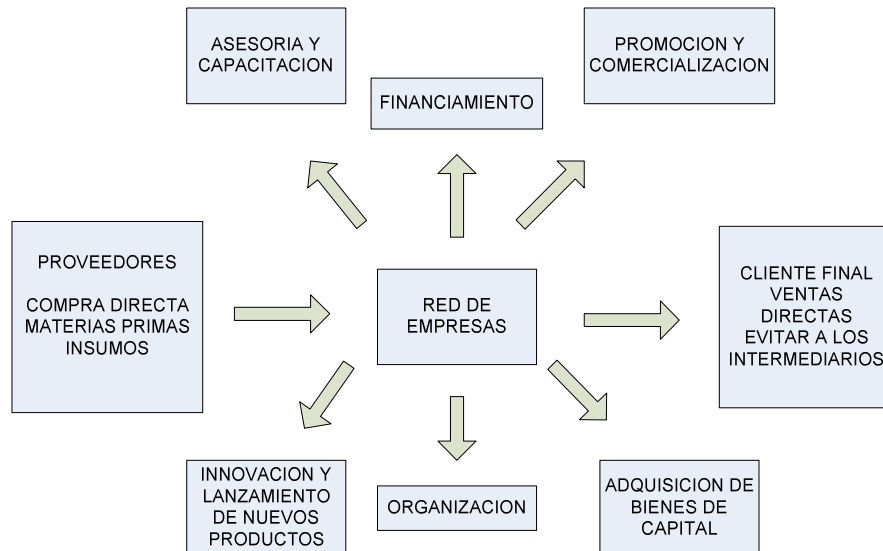
“Según el sistema de enlace que exista entre las empresas, estas pueden clasificarse como de redes horizontales o verticales”¹⁴⁶. Las primeras se refieren a las organizaciones de un mismo eslabón que se organizan, mientras que las segundas tienen que ver con empresas de eslabones consecutivos. En las redes horizontales surgen alianzas entre empresas que ofrecen el mismo producto o servicio y las cuales cooperan y compiten entre sí en un mismo mercado; compran en conjunto grandes volúmenes de insumos, existe contratación de técnicos para el grupo o compra asociativa de equipos más productivos de uso mancomunado, acciones de promoción comercial conjunta, negociación conjunta con bancos locales. La cooperación es a nivel de compra de insumos o para el despacho de aquellos pedidos en los cuales las capacidades individuales de cada una no son suficientes para el cumplimiento de éste.

La gráfica 143, muestra como es el funcionamiento de una red de empresas. En síntesis, una red de empresas es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de productos y/o empresas definidos de productores y/o empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

Por otra parte, las redes de empresas verticales son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener en forma individual. En las redes verticales se da una reducción de inventarios de las empresas clientes, se establecen programas de asistencia a proveedores apoyado por las grandes empresas clientes, hay acceso a las compras de grandes empresas, mediante la creación de instancias de coordinación de pequeños proveedores, y además surgen mecanismos de financiamiento apoyado por las grandes empresas.

¹⁴⁶ LOPEZ C, Carlos. *Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes. IberoPyme. Quito, Ecuador. Septiembre 2004.*

FIGURA 141. RED DE EMPRESAS



Fuente: LEWIS, Chris. *La Red de Empresa del siglo XXI. Revista de Telecomunicaciones de Alcatel. 2006*

El ejemplo más típico es el de establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre una o varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas. De esta manera, las organizaciones pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, además se asegura un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo. La figura 144 describe brevemente cual es la forma de integración vertical.

FIGURA 142. FORMA DE INTEGRACION VERTICAL



Fuente: *La Asociatividad como estrategia para competir, Metodologías y modelos de cooperación empresarial limitaciones y posibilidades. Publicación en línea. Sitio en Internet: http://www.prompyme.gob.pe/upload/publicacion_20-9-2006-9.pdf*

12.1.4 BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD

Economías de Escala: En las micro y pequeñas empresas, las economías de escala alcanzadas mediante esquemas asociativos son imprescindibles para

obtener descuentos en la compra de insumos, adquirir y utilizar eficientemente tecnologías más productivas y acceder a mercados de grandes volúmenes.

Flexibilidad: La creación de relaciones de cooperación entre empresas permite aumentar su capacidad de responder a los cambios de la demanda, sin aumentar capital instalado y costos fijos.

Difusión de la innovación: La construcción de relaciones de confianza entre empresas facilita el intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando su capacidad de gestión estratégica y acelerando su proceso de aprendizaje.

Reducción de las barreras de entrada: La especialización de las empresas en distintas fases de la cadena productiva, en un contexto que facilita el desarrollo de la subcontratación y la creación de redes horizontales, tiende a facilitar la puesta en marcha de nuevos emprendimientos productivos.

Pertinencias de las acciones de apoyo: La existencia de canales de comunicación fluida entre instituciones públicas y actores privados, aumenta la probabilidad de éxito de los programas de apoyo, mejorando su capacidad de interpretar correctamente las necesidades del sector productivo.

Eficiencias de las acciones de apoyo: La coordinación entre las distintas instituciones de apoyo al sector productivo limita las duplicaciones o contradicciones que a menudo se observan en sus iniciativas.

Igualmente hay que tener en cuenta que la asociatividad permite entre otras cosas las siguientes:

- La asociatividad genera proyectos productivos que pueden marcar la diferencia entre la desaparición o la internacionalización.
- Cuando las pequeñas y medianas empresas se asocian no pierden su independencia jurídica.
- Cada vez que se crean alianzas, éstas se deben hacer entre empresas que tengan las mismas características en cuanto a tamaño, tipo de producto ofrecido y capacidad de respuesta para atender la demanda del mercado.
- Fortalecerse mutuamente impedirá que los mercados internacionales entren masivamente y perjudiquen la evolución de las pymes.
- Trabajar en equipo permite ampliar las posibilidades de hacer inversiones significativas en tecnología de punta, certificaciones de calidad y capacitación para el personal.

12.2 EXPERIENCIA DE EXITO EN ALGUNOS SECTORES

12.2.1 ACOPLASTICOS

Acoplásticos es un gremio sectorial de carácter especializado, instituido hace 44 años. Hoy representa los intereses de las industrias de plástico, caucho, pinturas y tintas, fibras, petroquímica y sus relacionadas; trabaja bajo el concepto de cadenas productivas y tiene como objetivos promover el desarrollo sostenible de los sectores productivos representados, coadyuvar en la gestión empresarial de sus afiliados, en la concertación entre ellos y ser sus voceros ante el gobierno y las entidades nacionales y extranjeras. Acoplásticos representa uno de los casos que pueden ser ejemplo para la industria del calzado, es una entidad gremial colombiana, que reúne y representa a las empresas químicas y cuenta con afiliados en varias ciudades del país. El caso fue presentado en Harvard por Michael Porter¹⁴⁷ y ha sido utilizado en un gran número de universidades del mundo como un modelo de éxito empresarial. Lo que impresionó a los investigadores de Harvard, fue la manera en la que el gremio supo aliarse para tomar iniciativas de beneficio común, tales como la investigación tecnológica y la capacitación del personal. Se resalta que los miembros del grupo, fueron conscientes de que la calidad de los productos depende de la calidad de los insumos y de que la demanda de los artículos depende de la forma como el último eslabón atiende al cliente final. Con la creación del Instituto Colombiano de Capacitación e Investigación del Plástico y el Caucho, Carlos Garay¹⁴⁸, presidente del gremio, informa que se ha promovido el trabajo conjunto para brindar soporte técnico, desarrollar productos especializados y capacitar profesionales según los requerimientos de las compañías. Además de la integración, se destaca la forma en que la asociación logró negociar los costos de producción de las empresas afiliadas, a través de la concertación de alianzas estratégicas con firmas proveedoras de insumos y servicios. La idea implementada por Acoplásticos, estuvo enfocada a que los empresarios trabajaran juntos para hacer rendir más las materias primas y producir a menor costo. La labor del organismo se ha extendido también hacia el desarrollo de trabajos sobre competitividad internacional y a la consecución de alianzas estratégicas con firmas proveedoras de insumos y servicios, logrando reducciones de costos para las empresas afiliadas.

En la actualidad Acoplásticos cuenta con una organización que ha demostrado ser muy eficaz en el cumplimiento de sus objetivos. Las empresas vinculadas a la entidad se benefician en campos tales como la defensa de los sectores industriales que la asociación representa, la unión de intereses comunes y el apoyo mutuo en las actividades industriales, la representación ante el gobierno nacional de los sectores y sus productos, por ejemplo en el ámbito de las negociaciones comerciales internacionales en que participa Colombia. Igualmente, la entidad propone el desarrollo de alianzas estratégicas y convenios que

¹⁴⁷ La Universidad de Harvard experiencia de un gremio colombiano http://www.acoplásticos.org/institucion/harvard/semana_11_mar_2003.pdf. Marzo de 2003

¹⁴⁸ *Ibíd.*

significan ahorro para las empresas, la promoción de actividades en ferias de talla internacional, la organización de programas de capacitación, asistencia técnica, asesoría e investigación y desarrollo acordes con las necesidades de la industria.

La asociación busca que los empresarios trabajen juntos para hacer rendir más las materias primas y producir a bajos costos. A pesar de que en la economía de mercado las organizaciones compiten entre sí por los clientes, esto no quita que puedan colaborar y trabajar entre sí en áreas como la investigación y la capacitación que finalmente beneficiarán a todas.

Este es según Porter¹⁴⁹ una tesis central de las alianzas clave de la competitividad “Las ganancias en productividad que se dan trabajando en equipo logran compensar las circunstancias negativas del país y permiten manejar la incertidumbre macroeconómica”.

12.2.2 MADERCOOP

Madercoop es una empresa asociativa, sin ánimo de lucro, enmarcada dentro de la filosofía del cooperativismo y de la economía solidaria Integrando a pequeños y medianos industriales del mueble y la madera en Colombia, comercializando materias primas, maquinaria y equipos nacionales o importados de la mejor calidad con precios y plazos justos. Entre los objetivos de la empresa se encuentra promover el espíritu cooperativo entre sus asociaciones y la educación y capacitación permanente del talento humano; igualmente evitar la especulación y acaparamiento a servicios y materias primas necesarios para el desarrollo de la industria sirviendo como regulador de precios. Asimismo fomentar y desarrollar el uso racional, conservación y renovación de la madera; ejercer las actividades económicas tales como financieras, comerciales nacionales e internacionales, de extracción y transformación de materias primas y de insumos, para sus asociados y para las empresas del sector maderas.

Madercoop es una asociación que a la fecha cuenta con treinta empresas afiliadas, a través de las cuales se comercializa materia prima e insumos, atendiendo alrededor de 1000 clientes. En su mayoría, los asociados son pequeños talleres de carpintería y ebanistería localizados en el Área Metropolitana de Bucaramanga y en San Gil donde opera una sucursal que atiende aproximadamente a doscientos clientes. Madercoop nace como una organización que como propósito planteaba el obtener precios mas cómodos en las compras de materias primas e insumos, realizadas a los proveedores nacionales para la fabricación de muebles y productos de madera. La ingeniera Díaz (ex gerente de Madercoop) muestra la experiencia de la organización referida a la forma en que a través de la asociación ésta logró consolidarse en el mercado en el cual compete.

¹⁴⁹ *La Universidad de Harvard experiencia de un gremio colombiano*
http://www.acoplasticos.org/institucion/harvard/semana_11_mar_2003.pdf. Marzo de 2003

La cooperativa esta organizada para fomentar el desarrollo del sector madera y el mueble en el oriente colombiano promoviendo la aplicación y la práctica de principios y métodos cooperativos y técnicos para consolidar una eficiente empresa asociativa.

La asociación inicia con la oportunidad que evidencian las empresas en la compra de materia prima para abastecer sus procesos productivos, consiguiendo, por medio de altos volúmenes de compra de insumos, bajos costos por la adquisición de las mismas. De acuerdo con lo expresado por Beatriz Elena Díaz Plata ex gerente de Madercoop (Ver Anexo 5), la necesidad surgió debido al monopolio de los proveedores de la época. Hace algunos años los grandes de la construcción eran ARDISA y ALDIA, los únicos proveedores de la región y quienes ofrecían los materiales a muy altos costos. A partir de entonces, algunos de los empresarios decidieron crear un grupo para comprar estas materias primas a bajos precios, sin embargo el inconveniente se dio en la distribución de los mismos, por lo que surgió la idea de montar una cooperativa la cual permitiera realizar la compra – venta de materias primas de manera más organizada. Inicialmente once personas conformaron la asociación, y el gerente, quien para la época era el auxiliar de incubadoras del SENA fue la persona encargada de liderar el proyecto. En 1991, la organización logró la adquisición de dos reforestadoras, la compra del terreno y la apertura de la sucursal en San Gil. Entre las políticas de la asociación, se destaca el poder de negociación que estas ejercen con sus proveedores, basados en el estudio de la compra teniendo en cuenta características como precio, plazo y cumplimiento del proveedor con la organización.

En la actualidad, la organización brinda tanto a sus asociados como al público en general un amplio catálogo de productos, incluyendo materiales nacionales e importados. Hoy la cooperativa la conforman empresas productoras de muebles para el hogar, muebles para oficina, campamentos petroleros, mesas de billar y otros productos de madera. Entre las primordiales actividades de la asociación se destacan:

- Servicio de crédito para los socios con el fin de que puedan aumentar su desarrollo industrial para satisfacer las necesidades empresariales y facilitar el mejoramiento personal y familiar de los mismos.
- Establecer almacenes y depósitos para recibir, clasificar y comercializar las materias primas, los insumos y demás elementos que requieren los socios y las empresas del sector.
- Promocionar y desarrollar comercialización, exposiciones, muestras, ferias de productos de los socios y de la industria en general.
- Fomentar e implementar procesos de transformación de subproductos de los socios y de la industria.

- Desarrollar programas que permitan la integración de la industria del sector madera.
- Colaborar con los planes y programas de desarrollo socio – económico del estado.

12.2.3 COIMPRESORES

Otra experiencia de éxito es presentada por Maria Cristina García Amorocho gerente general de Coimpresores (ver anexo 6). Cooperativa de Impresores del Oriente, es una entidad jurídica que nació hace 40 años formalizada hace 34 , y que ha tenido como fin el suministro de materias primas e insumos para la industria gráfica. Tiene como objeto social la conversión, comercialización y distribución de materias primas e insumos para el Sector de las Artes Gráficas del Oriente Colombiano. Coimpresores es una cooperativa que agrupa a los empresarios de las artes gráficas papelería y afines, son importadores de papeles y convierten el papel a los tamaños solicitados, además comercializan dichos productos e insumos.

La idea nace bajo el concepto de adquirir el material para el sector a menor costo, aprovechando las economías de escala. Inicialmente la organización se estableció con el aporte de 150 empresarios localizados en Bucaramanga, San Gil, Tunja, Pamplona, Cúcuta y Aguachica. Entre las principales características de la organización se destaca la política de negociación que la asociación posee para la adquisición de materias primas a los proveedores. Para la organización es importante garantizar la satisfacción de los clientes, por ende se preocupan por optimizar la entrega oportuna de los materiales y suministros solicitados por estos y además garantizan la disponibilidad del mismo.

Coimpresores surge cuando Dispapeles, Ashe y Centralpapelera, las grandes distribuidoras del momento ejercían un control sobre las organizaciones de la industria gráfica en cuanto al suministro de materias primas. Estas distribuidoras adquirían los materiales directamente de Propal e imponían un margen de ganancia del 40%, por lo que Coimpresores decidió crear la misma forma de operación con un margen del 10%, lo cual permitió que se pudiera contrarrestar la competencia, y abastecer a los clientes mediante mejores precios.

En la actualidad el gremio cuenta con 55 empresarios afiliados y ha logrado conseguir grandes beneficios para sus asociados tales como las capacitaciones que se ofrecen a los operarios y administrativos, los servicios de salud para los asociados y familiares, el auxilio funerario, fondos de beca estudiantil, fondo proferias internacionales y fondos precongreso, entre otros. Los principales proveedores son Bico Internacional, Convertidora de papel del Cauca, Cartones América, Cartón de Colombia, Propal, Sperling, Colombiana Kimberly, Avery Dennison, Tintas y Litecar.

12.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Entre los principales inconvenientes manifestados por los fabricantes de calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga y tal como se puede evidenciar por los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empresarios, la pregunta F12 – ¿Que Percepción tiene usted de los proveedores de insumos para la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Mencione aspectos positivos y negativos?– permite observar que la informalidad, los costos altos, los bajos beneficios a la hora de querer formalizarse, las dificultades en la tramitología, la ausencia de centros de información y capacitación a empresarios, el contrabando, el lavado de dólares, el narcotráfico y la falta de profesionalización de la cadena productiva (desde quienes producen insumos, hasta comercializadores de productores terminados), son algunas de las evidencias que conducen al sector público y privado a formular políticas que permitan reducir estos inconvenientes y que por el contrario logren desarrollar una fuente de empleo más sólida, con ventajas competitivas que generen la permanencia y entrada a nuevos mercados y que el sector del calzado logre seguir siendo el eje de desarrollo económico para la región.

A partir de la pregunta A4 - ¿Cuál es el volumen de producción de la empresa en temporada alta?, puede observarse que aproximadamente el 50% de los empresarios de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana poseen volúmenes de producción inferiores a los 3000 pares de zapatos mensuales, lo cual resalta el carácter de PYMES del tejido industrial de la ciudad y sus limitaciones para comprar materias primas directamente a los fabricantes de los insumos, razón por la cual requieren de la intermediación. Esto es muestra del nivel de pequeñas y medianas empresas que poseen las organizaciones de calzado en Bucaramanga y que por ende concluye en el bajo poder de negociación que tienen las mismas. La pregunta A8 – Indique las razones por las cuales no ha adquirido maquinaria recientemente para su proceso de producción – evidencia que los propietarios de las compañías aducen que las principales razones por las cuáles no adquieren maquinaria están relacionadas con la falta de fondos, aproximadamente el 37% de las empresas no han comprado maquinaria por que no tienen los recursos necesarios. Asimismo, la pregunta C6 – ¿Cuál o cuáles han sido las razones por las que no ha exportado? -, muestra que del total del 47% de empresas que no han exportado, el 59% no lo han hecho por razones que están relacionadas con la baja tecnología, falta de asesoría y porque no cumplen los requisitos. La mayoría de las organizaciones de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana adquieren sus insumos en almacenes locales, materiales como el cuero, los tacones, hilos y herrajes, suelas, plantillas, pegantes y sintéticos son adquiridos en mayor proporción a distribuidores de la ciudad, esto indica la falta de capacidad de las empresas para generar procesos y formas de aprovisionamiento más eficaces, lo cuál se atribuye al bajo poder de negociación de las empresas.

La falta de implementación de estrategias como diferenciación de productos, muestra como las organizaciones se interesan por adquirir insumos que posean

los mejores precios en el mercado. En la pregunta C8 -¿Cuál de las siguientes estrategias se utiliza en su compañía?, se destaca principalmente el servicio al cliente con un 60%, mientras que tan solo el 22% de las organizaciones consolidan estrategias de diferenciación de productos, esto evidencia la dificultad para comprar materiales e insumos que sean únicos para la empresa y que garanticen la producción de modelos exclusivos, lo cuál en la mayoría de las veces está sustentado por el precio de las mismas.

Conceptos como la competencia desleal, la inestabilidad del mercado, el escaso poder adquisitivo y el monopolio ejercido por algunas de las organizaciones, manifestado por los empresarios y que pueden observarse en la pregunta C15 – De acuerdo con su punto de vista indique ¿Cuál es su concepto respecto a los mercados en la industria del calzado?-, deja ver como las empresas se preocupan por el ambiente competitivo en el cuál se desenvuelven y como la informalidad y el establecimiento de políticas sin garantías para los mismos, afectan rudamente el alcance de las metas planteadas dentro de cada una de las organizaciones y por tanto la consecución de ventajas competitivas sostenibles para las mismas. Indiscutiblemente para las empresas del sector es importante garantizar el cumplimiento y la entrega oportuna de sus pedidos a sus clientes, por lo cuál se requiere del establecimiento de relaciones duraderas con los proveedores, a fin de garantizar que cada uno de los miembros de la cadena productiva cumplan con sus metas; pese a esto la pregunta F5 - ¿Envía previsiones de entrega futuras a los proveedores?- muestra como aproximadamente el 54% de las organizaciones no establece previsiones de entrega futura con sus proveedores, a fin de responder con los pedidos que le hagan los clientes. La calidad, el precio, el plazo en la entrega, la forma de pago y el servicio son los principales factores que intervienen en el momento de elección de un proveedor de insumos por parte de los fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Cuando un empresario decide cambiar de proveedor, lo hace basándose en razones tales como la calidad, el precio, el plazo y la disponibilidad, entre otros y es necesario por ende que se garantice el establecimiento de relaciones de largo plazo.

En la pregunta F12 – Que percepción tiene usted de los proveedores de insumos para la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana. Mencione aspectos positivos y negativos -, se pueden observar otras de las consideraciones que los empresarios tienen en cuenta respecto de las materias primas suministradas por sus proveedores. Las percepciones de estos permite observar que proveedores de insumos tales como hilos y herrajes, suelas, plantillas y pegantes entre otros, no garantizan la disponibilidad del insumo en el momento pactado; por otra parte los mismos informan que materiales como las suelas, las plantillas y los pegantes suelen tener los precios más elevados en el mercado de los productos para la industria del calzado. El cuero por su parte generalmente es recepcionado en la empresa con medidas diferentes a las solicitadas.

Según el concepto dado por los empresarios de calzado, y tal como se evidencia en la pregunta D12 - Cómo considera usted los recursos con los que cuenta Bucaramanga y su área metropolitana, para conocer acerca de la calidad y el

diseño de los productos - las organizaciones de Bucaramanga y su área metropolitana no cuentan con un sistema de aprovisionamiento de materias primas, que garantice el cumplimiento de sus pedidos en el momento oportuno. Igualmente esta información puede sustentarse en la pregunta F9 – Indique los factores que intervinieron para elegir a sus proveedores - en la cuál se evidencia como el plazo y cumplimiento de la entrega son importantes para los empresarios.

12.4 JUSTIFICACION DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD

Así pues, se propone la asociatividad como una estrategia que forma sistemas preparados para proporcionar productos y servicios de una manera coordinada, y que dado el modo de operación de las compañías de calzado en la región, permite que las pequeñas y medianas empresas mantengan su flexibilidad y autonomía para acceder a los recursos y capacidades que necesitan mejorando los costos de producción.

A partir de experiencias como las presentadas para Madercoop y Coimpresores, fácilmente se observa como la asociatividad se establece como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Así pues, se plantea la necesidad de que los empresarios de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana consideren la asociatividad como un medio a través del cual se conseguirán beneficios mutuos para poder resistir a la competencia establecida. Además, es importante identificar como la asociatividad permite una incorporación voluntaria puesto que ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar, asimismo no excluye a ninguna empresa por el mercado en el cual se opera, los modelos asociativos son aplicables a cualquier tipo de empresa sin importar la industria a la que se pertenecen. Al mismo tiempo, las empresas mantienen su autonomía, y deciden qué hacer con los beneficios que se obtienen del trabajo en conjunto.

Es importante que en el momento de establecer la asociación, se tengan en cuenta las pautas esenciales para garantizar que el proceso sea efectivo y contribuya con el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el inicio del proyecto de asociatividad; para lo cual se requiere cambiar los comportamientos históricos de las organizaciones y poner en marcha un proceso de creación de nuevas capacidades competitivas. Esta no es una tarea fácil, solicita una clara convicción en el proyecto y en su sentido estratégico. Por lo tanto el proceso asociativo se dificultará si se observan aspectos tales como la ausencia de vocación de cooperación entre los participantes, la inexistencia de un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad, la falta de definición clara de las reglas del juego y la limitación de un gerenciamiento profesional, que mantenga la cohesión de los participantes y los ayude a lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.

La asociatividad que se plantea esta enfocada en el aprovisionamiento de materias primas, buscando establecer las mejores relaciones con los proveedores de insumos para la industria del calzado. Se pretende establecer los términos de negociación entre los proveedores de la industria consiguiendo que la compra de los materiales se realice bajo los mejores términos posibles, destacando aspectos tales como calidad, disponibilidad y precio de las mismas.

Superar la desconfianza al compartir información estratégica y vencer los temores relacionados con costos legales. A través de la evidencia presentada de casos exitosos “que demuestran que los beneficios de un proyecto asociativo son superiores a los costos que supone la asociatividad”, los empresarios de la industria del calzado del Área Metropolitana de Bucaramanga, fácilmente podrán reconocer la importancia que surge del proceso asociativo y las ventajas y ganancias que se podrán obtener a partir de su implementación.

12.5 FINALIDAD

Crear una alianza estratégica entre las empresas de calzado del área Metropolitana de Bucaramanga, para la compra de materias primas para el sector de manera más ágil, eficiente y económica; propendiendo por la reducción de costos mediante el aprovechamiento de economías de escalas y garantizando la disponibilidad de los materiales e insumos en el momento oportuno, a través de la eficiencia de los procesos productivos.

12.6 PROPOSITO

Incrementar el nivel de competitividad del sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, mediante la creación de una alianza estratégica entre los integrantes del sector. Se busca que mediante la asociatividad se logre la consecución de materias primas de buena calidad y a bajo costo, para satisfacer la demanda y por ende mejorar el posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

12.7 OBJETIVO ESTRATEGICO

Establecer una forma de asociatividad entre los diferentes miembros de la industria del calzado para la adquisición de materias primas, que permitan mejorar la competitividad del sector del calzado en el área metropolitana de Bucaramanga.

12.8 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Difundir y promover formas e instrumentos de cooperación interempresarial, para potenciar las capacidades individuales de las organizaciones del sector.
- Crear una estructura de asociación, a través de la cual se definan aspectos tales como asociados, políticas de funcionamiento y el desarrollo de la entidad

comercializadora de insumos para la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

- Establecer compromisos mutuos entre las partes asociadas, mediante la formalización de relaciones de confianza y comunicación permanente para compartir riesgos y mejorar la capacidad negociadora del sector.
- Aprovechar las economías de escala, mediante la adquisición de altos volúmenes de materia prima para la obtención de descuentos importantes para las partes involucradas.

12.9 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Asumir el mundo de los negocios de forma segura se ha convertido en el ideal de los empresarios para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado en el cual compiten. Se da por entendido que ninguna empresa es autosuficiente. La necesidad de cooperar y de crear alianzas es un tema central en las organizaciones; establecer acuerdos que ofrezcan beneficios en sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía se traza como uno de los principales propósitos de las empresas. De acuerdo con Fontaine¹⁵⁰ existen tres etapas básicas para aliarse:

- Identificar las compatibilidades que existen entre las organizaciones
- Elaborar y discutir la alianza: dejar claros y definidos las posiciones de cada uno de los miembros integrantes en la asociación.
- Trabajar en conjunto integrando fuerzas para reconocer la complementariedad pero que se acepte la interdependencia

De igual manera, para que el proceso asociativo se desarrolle, es necesario que se tengan presentes tres factores: la cultura de cooperación y compromiso entre las empresas al asociarse, la cual supone la búsqueda de alianzas con otras empresas de similares necesidades de unión; una actitud permanente de sana competencia en las relaciones con las otras compañías; y un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación. Para que esto funcione es necesaria la participación activa de los gremios empresariales como impulsores de la asociatividad.

Por consiguiente, se considera pertinente que la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana aproveche la presencia del alto número de empresas dedicadas a esta actividad, con el fin de establecer asociaciones que le permitan entre otras, compartir el know – how, crear economías de escala, reducir el riesgo y acceder a nuevos mercados.

¹⁵⁰ FONTAINE PIEDRA MARITZA. *Las alianzas empresariales en busca del compañero ideal*. <http://www.revista-mm.com/rev50/admon2.pdf>

Es importante que las empresas de calzado, evidencien la posibilidad de enfrentar este tipo de cambio y afronten la asociatividad interempresarial como una estrategia a través de la cuál podrán conseguir economías de escala aprovechando la compra de grandes volúmenes de mercancía, así como el acceso a mercados locales, la consecución de tecnologías necesarias para innovar, contrarrestar las diferentes desventajas competitivas y repartir el riesgo. Igualmente, se genera competitividad teniendo en cuenta que ésta es la base de la productividad y que contribuye en la generación de valor y en la reducción de los costos. A su vez se consigue intercambio de información para la generación de nuevas ideas que incrementen la innovación y conlleven a la resolución de problemas mediante la proposición de soluciones más rápidas y eficaces.

Atendiendo a las distintas problemáticas identificadas en el sector del calzado, se propone la creación de una alianza estratégica para la compra de materias primas y demás materiales, para lo cuál se requiere analizar las formas organizacionales posibles.

12.9.1 FORMAS ASOCIATIVAS PARA LA INTEGRACIÓN

Es necesario evaluar las formas asociativas posibles que son contempladas, para que a través de éstas se pueda decidir cual es la representación más adecuada para el sector a la hora de asociarse. Se plantean la responsabilidad adquirida por ACICAM para conformar la asociación como una de las alternativas expuestas y por otra parte la creación de una entidad jurídica independiente que sea la encargada de asumir las diferentes labores para las cuales se pretende crear la asociatividad, enfocadas en ambos casos en los sistemas de aprovisionamiento para las organizaciones de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

▪ RESPONSABILIDAD DE INTEGRACIÓN ASUMIDA POR ACICAM.

ACICAM es la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro que tiene por objeto “la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y en general, el engrandecimiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional”¹⁵¹. Hoy las organizaciones empresariales tienen que responder a la realidad competitiva de la industria a través de la responsabilidad social, en tecnología e innovación, desarrollo de capital humano y exportaciones entre otras. ACICAM como gremio representante del sector del calzado en Colombia, esta incentivando en fomentar la solidaridad de los empresarios del calzado, colaborando con diferentes entidades gremiales que también hagan parte de la industria y que están orientadas en la defensa de los intereses comunes. Se propone como alternativa de asociación, que ACICAM, asuma como gremio especializado con presencia nacional e internacional la vocería y el desarrollo del

¹⁵¹ *ESTATUTOS. Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. Segunda Edición. Marzo de 2006*

programa de asociatividad buscando que las empresas hagan parte de la estrategia con miras a mejorar las relaciones establecidas entre proveedores y fabricantes para facilitar la adquisición de materias primas y por ende conseguir otras ventajas competitivas que estén de la mano. La idea es que si anteriormente el gremio se dedicaba a realizar actividades con miras a garantizar el beneficio para sus asociados, contribuya con ello mediante el apoyo en la búsqueda de la competitividad a través del análisis profundo del entorno proponiendo acciones que defiendan los intereses del sector, manteniendo una relación ganar-ganar con el estado, teniendo en cuenta que éste es un ente regulador de la industria. La finalidad es que se apoye la relación intrasectorial para ofrecerle al país y especialmente a Bucaramanga y su Área Metropolitana una mayor competitividad.

Es necesario que se busque una transformación profunda en las empresas, que promueva la formación de organizaciones altamente profesionalizadas, con claridad en su razón estratégica, de su visión y misión, dedicadas a buscar la mejora competitiva de sus procesos a través de la implementación de servicios especializados. Igualmente, consolidando las empresas como compañías con alta capacidad de diálogo calificado, con áreas capacitadas para el análisis de estudios específicos, preocupadas por la calidad de sus procesos a fin de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades personales de sus clientes.

En el artículo 5 del capítulo 2 de los estatutos de la Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas los cuales fueron aprobados mediante Acta de Marzo 18 de 1999 y reformados mediante la asamblea general de afiliados en el acta No. 6 de abril 29 de 2003, y registrados ante la Cámara de Comercio de Bogotá, el gremio expone cuál es el objeto de la entidad, identificando la protección, desarrollo, tecnificación, dignificación y engrandecimiento de la industria colombiana del calzado. Entre los principales objetivos de la organización esta fomentar la solidaridad entre los industriales del calzado, la marroquinería, la maquinaria, partes y materias primas para su fabricación y de las industrias afines, colaborar en las áreas de mercadeo, informática, estadística y referencias industriales y comerciales que requieran los afiliados, promover la permanente capacitación de los trabajadores del sector, gestionar la cooperación técnica internacional, buscar aportes nacionales y extranjeros para el establecimiento de mecanismos de transferencia tecnológica bajo la figura de la donación en dinero o en especie. Dentro de estos objetivos puede observarse como la finalidad y propósito de ACICAM es el de hacer todo cuanto sea necesario para el cumplimiento de sus fines, garantizando que se mejoren los procesos y se obtengan beneficios para cada uno de sus asociados; de esta manera es posible que la organización asuma el liderazgo del proceso productivo, buscando la optimización de la compra de materias primas para el sector, para lo cual se encargará de buscar y consolidar la base de datos de los posibles proveedores de insumos para la industria que garanticen calidad y disponibilidad en el suministro de materiales. Asimismo, ACICAM determinará las condiciones de compra y las negociaciones con los distribuidores de insumos, determinando cuales son los volúmenes de materias primas requeridos por los empresarios, buscando siempre la consolidación de material al mejor precio

posible para las partes involucradas, resaltando principalmente el interés de las empresas de calzado. Se tiene en cuenta además que estos buscan impulsar y promover las relaciones entre los diferentes miembros de la industria, contando además de fabricantes de calzado con los proveedores de materias primas; permitiendo consolidar el requerimiento del proceso asociativo, es decir, el de contribuir al mejoramiento de las relaciones entre los participantes del sector.

Por otra parte los artículos 7 y 8 del capítulo 3 de los mismos estatutos, indica quienes podrán ser los socios y afiliados de ACICAM y además presenta cuáles son los requisitos del mismo. En el párrafo del artículo 8 se presenta que además pueden ser afiliados los establecimientos transformadores de materias primas o productores de materias primas y elementos para la industria tales como prendas de vestir en cuero, guantes, suelas, pegantes, troqueles, herrajes, y curtidores. Nuevamente el estatuto beneficia al gremio para la promoción de la asociatividad como medio estratégico para el desarrollo de mejores relaciones entre los integrantes de la cadena de suministros, aduciendo el hecho de que el gremio permite la participación no solo de fabricantes exclusivos de calzado sino además de los proveedores de insumos para la industria.

El artículo 55 del capítulo 13 de los estatutos de ACICAM, plantea acerca de la creación de un capítulo regional en aquellos lugares en los cuáles exista un núcleo de industriales de los sectores de calzado, marroquinería e industrias afines en número superior a veinte. Resaltando la existencia de la sede ACICAM Bucaramanga y el gran número de empresarios que se consolidan en la ciudad y su área metropolitana, es posible nuevamente que se opte por el desarrollo del plan asociativo destacando que los requerimientos en número de asociados es probable que se complete. Igualmente dado que como capítulo regional dentro del territorio de su jurisdicción ACICAM Bucaramanga tal como lo plantea el artículo 56 del capítulo 13 debe auspiciar la organización de industriales de los sectores calzado, marroquinería e insumos y vigilar el correcto funcionamiento de las dependencias y servicios regionales, por lo cual la asociatividad es un medio que contribuirá con la especificación de esta norma. Por otra parte el artículo 64 del mismo capítulo, muestra como la junta directiva de ACICAM debe encargarse por auspiciar la agrupación de los industriales de los sectores, propendiendo por el desarrollo de la industria en su zona de influencia y vigilando por el correcto funcionamiento de las dependencias y servicios regionales; una vez más se evidencia que ACICAM debe estar pendiente y alimentar el establecimiento de formas de cooperación entre los diferentes miembros de la cadena productiva y de suministro de la industria del calzado para el caso de Bucaramanga y su área metropolitana.

Por otra parte, puede observarse que entre las funciones de ACICAM se encuentra ofrecer a sus afiliados las siguientes:

- ✓ Planeación estratégica gremial para el desarrollo empresarial competitivo
- ✓ Servicios tecnológicos que eleven la productividad y competitividad

- ✓ Información ágil y oportuna para que la empresa actúe exitosamente en el mercado globalizado
- ✓ Asesorías puntuales con resultados inmediatos
- ✓ Representación gremial

Esta quizá puede considerarse como una de las limitaciones para ACICAM, el gremio está dedicado a promover y desarrollar el engrandecimiento de la industria a través de la realización de diferentes actividades tales como las funciones planteadas anteriormente. Asumir la asociatividad conllevaría a que se incrementaran las funciones de la organización y a desarrollar un mayor número de tareas que podrían desviar la naturaleza de la asociación y a que se reduzca el cumplimiento de otros objetivos. Por lo cuál es posible considerar otras formas por las que se pueda establecer un proceso asociativo y ser manejado con la implicación de menos riesgos.

▪ CREACIÓN DE UNA ENTIDAD JURÍDICA INDEPENDIENTE

Una alternativa posible para la estrategia de asociatividad es la creación de una entidad con una personería jurídica propia, razón por la cual se considera pertinente evaluar las distintas formas jurídicas posibles. Ver tabla 28. Formas jurídicas.

A través de la comparación realizada para cada una de las formas jurídicas presentadas en la tabla anterior, se pueden determinar cuáles son las ventajas y desventajas que se perciben para cada una de éstas y de acuerdo con las necesidades que se requieren para la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana; las cuáles se sustentan principalmente en el requerimiento de mejorar las relaciones establecidas con los proveedores de la industria, a fin de garantizar avances en el aprovisionamiento de las materias primas suministradas por los distribuidores de insumos en la ciudad.

La idea general es que se puedan aprovechar las economías de escala mediante la adquisición de grandes volúmenes de materiales. Para ello se requiere que las organizaciones de calzado del área metropolitana de Bucaramanga, reconozcan la viabilidad de establecer formas asociativas a través de las cuáles se consigan las metas planteadas. Tal como se ha expuesto anteriormente, las sociedades cooperativas son las que con mayor proporción se ajustan a los requerimientos realizados por los empresarios, puesto que estas se consideran como asociaciones autónomas de personas o empresas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Para la forma asociativa se considera mejor alternativa el modelo cooperativo, debido a que ACICAM tiene funciones ya establecidas y encaminadas por lo que no centraría sus esfuerzos en lo primordial para el sector, mientras que crear una cooperativas para el aprovisionamiento de insumos de materias primas garantizaría mayor eficiencia en el proceso y

acondicionaría de mejor manera los términos de negociación entre los involucrados al existir mayor independencia y control de las funciones. Por otra parte, entre los principales beneficios que ofrecen las cooperativas se destaca la posibilidad de que continuamente se estén asociando a ellas, el número de empresas que así lo deseen y hacer parte de éstas sin mayores exigencias; situación no similar en las sociedades jurídicas, tales como las sociedades anónimas o civiles, puesto que éstas exigen mayores requerimientos legales. A continuación se especifican las principales características que se tienen en cuenta de las cooperativas.

▪ COOPERATIVAS

Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente las personas encargadas del aporte y además los gestores de las empresas, creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los asociados y de la comunidad en general.

CLASES DE COOPERATIVAS

Multiactivas

Las cooperativas multiactivas corresponden a aquellas entidades que son organizadas para atender varias necesidades, mediante ocurrencia de servicios en una sola entidad jurídica¹⁵². Los servicios deben ser organizados en sesiones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo de cooperativa. Para que una cooperativa multiactiva pueda prestar el servicio de ahorro y crédito a sus asociados deberá estar prevista tal actividad en sus estatutos y establecer una sección especializada con reglamentos, procedimientos y manejos contables independientes, sin perjuicio de la consolidación de cuentas de operaciones generales de la cooperativa y de otras secciones de ésta.

Especializadas

Son las cooperativas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. No obstante, este tipo de cooperativas podrán contemplar en sus estatutos otros servicios mediante convenios con otras entidades cooperativas, empresas públicas o privadas sin ánimo de lucro, a fin de prestar un mejor servicio a sus asociados¹⁵³.

¹⁵²CURSOCOOPERATIVA.SENA.<http://www.sena.edu.co/downloads/Econom%C3%ADa%20Solidaria/Cooperativa.doc>. 2007

¹⁵³ BOLETIN JURIDICO. Cooperativas de Ahorro y Crédito. Cooperativas, Multiactivas, corresponsales.<http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/PrincipalesPublicaciones/boletinej/bol etin0506/cooperativasdeahorro.html>. 2007

Tabla 141. Formas jurídicas

CARACTERISTICAS	SOCIEDAD ANONIMA	SOCIEDAD CIVIL	SOCIEDAD COOPERATIVA	SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LTDA
CAPITAL	Puede integrarse con efectivo, bienes o derechos. La transmisión de bienes implica que dejen de ser parte del patrimonio del accionista.	Puede integrarse con efectivo, otros bienes, o con el trabajo de los socios. La transmisión de bienes implica que dejen de ser parte del patrimonio del accionista.	Se integra con los aportes de los socios, los derechos que reciben y el porcentaje de los rendimientos que se obtienen.	Se integra con efectivo, bienes o derechos. El capital debe estar suscrito.
TRANSFERENCIA DE PARTES SOCIALES	Puede hacerse por cualquier medio de transferencia aplicable a valores, específicamente con el endoso de las acciones, asimismo, puede estipularse que se haga con la autorización previa del consejo de administración.	La transferencia requiere el consentimiento de los demás asociados.	Las bases constructivas deben contener los requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios.	Las participaciones sociales no son títulos negociables, se requiere el consentimiento de los demás socios para la transmisión. Los otros socios tienen derecho y la facultad para adquirir por el mismo precio que una persona ajena a la sociedad estuviere dispuesta a pagar.
COSTO	Costos materiales y de registro.	Costos materiales y de registro.	Costos materiales y de registro.	Costos materiales y de registro.
DURACION	Determinada por los socios fundadores en las escrituras. Puede ser limitada (perpetua).	Determinada por los socios fundadores en el contrato social.	Determinada por los socios fundadores en las bases constructivas.	Determinada por los socios fundadores en las escrituras. La muerte de uno de los socios puede conducir a la disolución.
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	Hasta el monto de sus aportes. Los accionistas no son responsables en lo personal por las deudas de la sociedad. Si aportaron capital (en efectivo o en especie), las pérdidas y ganancias hasta el tiempo de su aportación al capital social.	Los socios no son personalmente responsables de las deudas de la sociedad. Los socios industriales (que aportan trabajo) les corresponden la mitad de las ganancias y no reportan pérdidas. Las obligaciones sociales están garantizadas subsidiariamente por la responsabilidad limitada y solidaria de los socios que administran los demás solo están obligados a su aporte.	Estos son variantes al régimen de responsabilidad limitada (que implica que los socios están obligados al pago de sus aportes iniciales) o suplementada (cuando los socios responden por las operaciones sociales, hasta por una cantidad determinada en la constitución).	Hasta el monto de sus aportes. Pero alguno o todos pueden estipular una mayor responsabilidad o garantías suplementarias. La responsabilidad de los socios queda limitada al pago de sus aportes. Los socios no son responsables en lo personal por las deudas de la sociedad. Pueden recibir un interés sobre sus aportes. Los votos en asambleas se hacen en razón de porciones del capital

				aportado.
OPERACIÓN Y ADMINISTRACION	Completa formalidad en el funcionamiento del consejo de administración, funcionarios, asambleas anuales y extraordinarias, y vigilancia. Corresponde al consejo de administración o a un administrador único, designado por los accionistas.	Las reglas se señalan en los estatutos, pero no tienen las formalidades de las sociedades mercantiles. Puede conferirse a uno o más socios. Su nombramiento puede hacerse en la constitución de la sociedad o por los socios.	Las reglas se señalan sobre las bases constituidas. Puede ser sencilla si se delega por completo en el consejo de administración. La complejidad surge por las comisiones y los órganos integradores (confederación y federación). Corresponde al consejo de administración, nombrado por la asamblea de socios.	Sencillas las reglas, se señalan en los estatutos. Se encarga a uno o más gerentes, que podrán ser o no socios, nombrados por la asamblea de socios.
ASPECTOS FISCALES	Los socios pagan impuestos (Impuesto sobre la Renta) únicamente por los dividendos (su participación en las utilidades que reciban como accionistas, en proporción al importe recibido por sus accionistas). Por otra parte la sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, reduciendo las utilidades entregadas a los accionistas como dividendos).	Los socios pagan impuestos (Impuesto sobre la Renta) únicamente por los beneficios monetarios recibidos. Por otra parte la sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, reduciendo las utilidades entregadas a los accionistas como dividendos).	Las cooperativas pagan impuestos por los beneficios monetarios recibidos. Por otra parte, la sociedad cooperativa paga estos impuestos con base en el remanente.	Los socios pagan impuestos (Impuesto sobre la Renta) únicamente por las utilidades recibidas. Por otra parte la sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, reduciendo las utilidades entregadas a los accionistas dividendos).
DERECHOS	Los accionistas pueden participar en todas las decisiones corporativas. Reciben utilidades en proporción a su	Los socios reciben remuneración por los servicios que prestan como parte de la entidad.	Participar en todas las actividades sociales. Recibir "excedentes", o sea, la cantidad que reste después de cubrir gastos y provisiones, que es	Recibir participación proporcional de las ganancias.

	participación en el capital.		repartido entre los socios en proporción a las operaciones efectuadas con la cooperativa o al trabajo realizado en ella.	
OBLIGACIONES	Aportar el capital inicial. Participar en las decisiones de la empresa.	Prestar los servicios que ofrece la sociedad.	Cumplir todas sus obligaciones sociales. Aportar su trabajo personal y las aportaciones correspondientes, para el cumplimiento de los deberes de la sociedad. Desempeñar los cargos de administración y comisiones que la asamblea haya conferido.	Hacer sus aportaciones
VENTAJAS	<p>Forma más utilizada por su facilidad en el manejo de capital, que en su parte variable es limitado. Crea una persona jurídica nueva que desarrolla una amplia gama de actividades. El accionista no tiene más obligación que aportar el capital y participar en la vida de la sociedad.</p> <p>La responsabilidad de administración no recae en el accionista, sino en el consejo de administración, y las deudas son asumidas por la sociedad, no por el accionista. Parte del patrimonio de las personas se convierte en accionistas, que son instrumentos que</p>	<p>Es una sociedad de personas, que se conocen y se tienen confianza. Se crea una persona jurídica, diferente a los participantes. El aporte inicial al capital es mínimo y los socios pueden participar con su trabajo. Los socios son remunerados en proporción a los trabajos desempeñados. La asociación permite ofrecer a terceros una gama de servicios o actividades que individualmente no se podrían prestar.</p>	<p>Es una sociedad de personas, lo que implica que esta fundamentada en la confianza. Sus características (adhesión voluntaria, gobierno democrático, cada socio tiene un voto y las decisiones se toman por mayoría, propiedad compartida, fondos específicos, ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, y solidaridad), garantizan cuando menos en principio, la realización de objetivos que, en forma individual, los socios no podrían lograr. Se crea una persona jurídica, que persigue mejorar aspectos económicos. No hay aportes importantes de capital. Los socios obtienen los servicios que la propia sociedad proporciona, así como los "excedentes"</p>	

	<p>circulan en el mercado financiero libremente, y que pueden adquirir un valor superior al nominal.</p> <p>Los accionistas reciben utilidades, o sea un rendimiento sobre la inversión.</p> <p>La unión de capitales permite realizar negocios que en forma individual no es posible.</p>		(utilidades), después de formar fondos comunes.	
DESVENTAJAS	<p>Es una sociedad “de riesgo”, el accionista pone en riesgo parte de su capital, pues si el negocio no va bien, puede perder esa inversión.</p> <p>Si los aportes son en bienes (tierras u otros) dejan de ser de su propiedad, ya que ésta pasa a ser propiedad de la sociedad.</p> <p>Se tienen que acatar los acuerdos de la mayoría, lo que pueden no concluir los propios.</p> <p>Pueden entrar en la sociedad accionistas que no conocen o con intereses diferentes.</p>	<p>Esta sujeto a que todos los socios efectivamente colaboren y desarrollen sus actividades de manera eficiente. De otra manera, las sociedades no podrán cumplir con los contratos que celebre.</p>	<p>Los socios comparten las pérdidas. El éxito de la sociedad esta sujeto a que la administración sea correcta y eficiente.</p>	<p>Las acciones o cuotas no son negociables (la transmisión o cesión sigue reglas especiales y puede ser por causa de muerte, o entre vivos, sujeta a la aceptación de los socios).</p> <p>El número de socios se limita en demás legislaciones.</p>

Fuente: Régimen Legal de las Sociedades. Utilización de los diversos tipos de sociedades. Agosto de 2006.

Algunos ejemplos de cooperativas especializadas entre otras son: de producción, mercadeo y consumo, ahorro y crédito, de transporte, de educación, de vivienda, de salud, etc.

Integrales

Son aquellas entidades cooperativas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades relacionadas y complementarias entre sí, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios. Hoy en día, las cooperativas pueden organizar instituciones financieras en sus diferentes modalidades: podrán prestar servicios de seguros, transporte y bancarios y, en general, cualquier servicio o actividad que no esté prescrita a otra entidad por norma especial y que no viole el nuevo estatuto cooperativo.

FORMA DE CONSTITUCIÓN DE UNA COOPERATIVA.

Las cooperativas se constituyen por escritura pública o por documento privado, previa decisión de la asamblea, en la cual se aprueban los estatutos y se nombran en propiedad los órganos de administración y vigilancia. El acta de la asamblea de constitución se firma por los socios fundadores, anotando el valor de los aportes iniciales dados por estos.

De acuerdo con el artículo 19 de la Ley 79 de 1988, los estatutos de una cooperativa deben contemplar los siguientes requisitos:

- Razón social, domicilio y ámbito territorial de operaciones
- Objeto del acuerdo cooperativo y enumeración de sus actividades
- Derechos y deberes de los asociados, condiciones para su admisión, retiro y exclusión y determinación del órgano competente para su decisión.
- Régimen de sanciones, causales y procedimientos
- Procedimientos para resolver diferencias o conflictos transigibles entre los asociados o entre éstos y la cooperativa, por causa o por ocasión de actos cooperativos.
- Régimen de organización interna, constitución, procedimientos y funciones de los órganos de administración y vigilancia, condiciones, incompatibilidades y forma de elección y remoción de sus miembros.

- Aportes sociales mínimos no reducibles durante la vida de cooperativa; forma de pago y devolución, procedimiento para el avalúo de los aportes en especie o en trabajo.
- El número de asociados es variable e ilimitado, pero no inferior a veinte, salvo las excepciones que se consagren en la ley.
- La duración debe ser indefinida y así debe quedar plasmado en los estatutos.
- Se debe pagar por lo menos el veinticinco por ciento de los aportes iniciales suscritos por los fundadores.
- Se debe acreditar educación cooperativa por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a veinte horas.

ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

La administración de las cooperativas corresponde a la asamblea general, el consejo de administración y el gerente. Los órganos de vigilancia son el fiscal y la junta de vigilancia. La asamblea general es el máximo órgano de la cooperativa. Entre sus funciones más importantes están la de reformar los estatutos, elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia y el revisor fiscal¹⁵⁴. Los estatutos podrán establecer que la asamblea general sea sustituida por la asamblea general de delegados, en este caso, el número de delegaciones no podrá ser inferior a veinte.

Los estatutos de las cooperativas determinarán los procedimientos y la competencia para efectuar la convocatoria a asamblea general ordinaria, cuando el consejo de administración no la realice dentro del plazo de los tres primeros meses del año o desatienda la petición de convocar la asamblea extraordinaria¹⁵⁵. En los estatutos se consagrará la forma en que la convocatoria se hará conocer a los asociados hábiles o delegados elegidos.

El consejo de administración es el órgano permanente de administración, subordinado a la asamblea general. Su número de integrantes y sus funciones serán fijados en los estatutos. Le corresponde reglamentar el procedimiento de elección de la asamblea general de los delegados.

El gerente es el representante legal de la cooperativa. Sus funciones deberán ser señaladas en los estatutos. Su nombramiento corresponde al consejo de

¹⁵⁴ COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. SENA. 2007

<http://www.sena.edu.co/downloads/Circulares%20Juridicas/Jurisprudencia/Nulidad%20Parcial%20Articulo%201%20Decreto%202996%20de%202004.doc>

¹⁵⁵ GRAJALES HERNADEZ HUGO. Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado. Universidad Externado de Colombia. 2004

administración. Por lo general, la cooperativa tendrá un revisor fiscal con su respectivo suplente, quienes deberán ser contadores públicos con matrícula vigente.

REQUISITOS PARA FORMAR LA COOPERATIVA

Para formar una cooperativa de trabajo, sólo es necesario presentar el Acta Constitutiva protocolizada en una Notaría, que contenga los estatutos de la entidad, debidamente suscrita por los socios fundadores. Entre los requisitos que se deben cumplir se resaltan:

- Ser personas naturales, mayores de 18 años o jurídicas de derecho público y de derecho privado.
- Formar un comité organizador de 5 personas, que represente a la agrupación ante el Departamento de Cooperativas de la Subsecretaría de Economía.
- El mínimo de socios para la cooperativa es de 5 personas.
- Formulario de estudio socioeconómico.
- En algunos casos, el Departamento de Cooperativas solicita al comité organizador diversos antecedentes complementarios. Luego de estudiar la información contenida en el formulario, el comité organizador tiene un plazo de 60 días para remitir los antecedentes que se le soliciten.
- Acta de constitución de la cooperativa, producto de la celebración de su reunión constitutiva, que contenga el estatuto aprobado, protocolizado en una Notaría, en duplicado. La reunión constitutiva sólo puede celebrarse luego de la aprobación del estudio socioeconómico.

VENTAJAS DE LAS COOPERATIVAS

a. Subsidios

Son subsidios presupuestales directos que benefician a las cooperativas. Surge de aportes presupuestales a algunas actividades de interés público, generalmente por intermedio de un organismo del propio estado con orientación al fomento de ciertas actividades. Estas entidades reciben todo el ámbito de acción del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, y entre sus funciones, la ley 24 de 1981 destaca las de “promover el fomento, la educación y el desarrollo cooperativo”, que a menudo incluye subsidios directos o indirectos a los entes

cooperativos, fondos de empleados y sociedades mutuarías, que también se encuentran bajo su control y vigilancia.

b. Crédito

La ley establece ventajas crediticias para las cooperativas; a veces cupos de crédito favorables para ciertas actividades tales como los cupos que otorgan las distintas financieras al movimiento cooperativo.

12.9.2 PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Se plantean dos formas a través de las cuales se puede llevar a cabo la asociación: la primera que ACICAM (Asociación de Industriales del calzado el cuero y sus manufacturas) sea la entidad encargada de establecer y promover el proceso de asociatividad entre cada uno de los participantes del gremio y además atraer otras empresas que aún no se encuentren afiliadas en la organización. ACICAM asumiría el liderazgo del proceso, creando la forma por medio de la cual las empresas asociadas observen el mundo de los negocios de forma segura para garantizar su permanencia y crecimiento en el mercado en el cual compiten. Igualmente identificaría la necesidad de cooperar, definiendo acuerdos que ofrezcan ventajas en las operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía.

Una segunda alternativa plantea la posibilidad de crear una organización con entidad jurídica propia, registrando la entidad de acuerdo a los requerimientos normales dados para una empresa (registro de Cámara de Comercio) y elaborando los estatutos sobre los cuales se regirá la misma a fin de reglamentar las operaciones que se ejecutarán en ésta. Es necesario entonces tener en cuenta La Ley 79 del 88 en la cual se define la reglamentación y legislación cooperativa (Ver anexo 10).

Dentro del proceso de asociación se definen cuales son las materias primas con las cuales se comercializarán y se establecen los requisitos mínimos que deben poseer los proveedores de insumos para la industria; se plantean primordialmente que los proveedores con quienes se establezcan relaciones brinden oportunidades relacionadas con la calidad del material, el cumplimiento en la entrega, la forma de pago, la flexibilidad, la pronta respuesta, los mejores precios y el mejor servicio.

Inicialmente se plantea que se trabaje con materiales tales como el cuero, el pegante, los sintéticos, las suelas y plantillas, teniendo en cuenta que estos son los materiales que con mayor proporción se comercializan en la industria del calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga, tal como puede evidenciarse la pregunta F1 de la encuesta aplicada a los empresarios de la industria, la cuál hace referencia a cuales son los proveedores con los que cuenta la organización, clasificándolos según su procedencia en fabricantes o comerciantes. Se propone asimismo, que la asociación sea realizada para un producto determinado, es decir

que se desarrolle específicamente asociatividad en materias primas fijadas. Por ejemplo, implementar la estrategia para la compra y producción exclusiva de tacones, que se permita la integración de los diferentes miembros de la cadena productiva del calzado para la producción, comercialización y distribución del insumo; siendo el tacón uno los materiales que con mayor proporción son adquiridos a proveedores fabricantes localizados geográficamente fuera de la ciudad, se hace necesario la creación de un marco asociativo que contribuya con la elaboración de tacones en el área metropolitana de Bucaramanga y que como resultado favorezca en la reducción de costos relacionados con el intercambio de bienes y servicios y distribución de los mismos.

Igualmente, se propone el establecimiento de una curtiembre en la ciudad; teniendo en cuenta que Bucaramanga es la segunda ciudad que mayor nivel de producción en calzado aporta al país después de Bogotá, es indispensable la creación de una empresa de este tipo que facilite la adquisición de la materia prima y además aporte beneficios para la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Entre los factores que deben considerarse para que el manejo de la información en la compañía sea la mejor, se encuentran el uso adecuado de la base de datos de los pedidos, el apropiado registro y actualización de los movimientos del inventario, la información acertada de la capacidad de planta, el intercambio de información entre la administración y la producción, la correcta selección de proveedores y la determinación exacta del volumen de producción.

La idea general, es que se asocien los fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana buscando adquirir volúmenes de materia prima que como resultado contribuya con la reducción de los costos mediante el aprovechamiento de economías de escala. Como se explico anteriormente, se propone la asociatividad para la compra de materias primas necesarias para el abastecimiento de la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, mediante la compra de los diferentes insumos requeridos por los empresarios del sector; por otra parte, el desarrollo de la asociatividad, mediante la creación de empresas que fabriquen productos especializados, formando la diferenciación de materias primas y garantizando la disponibilidad y el cumplimiento y entrega oportuna de los materiales. La asociación debe motivar a los empresarios a fortalecer sus procesos, aumentar su capacidad, buscar que se consolide el proceso de negociación consiguiendo eficiencia y eficacia para el mismo. Siempre se deben establecer metas alcanzables, no definir objetivos y propósitos que estén por encima de las capacidades de la organización. Además, buscar que se construya una relación idónea con los clientes, un vínculo afectivo a fin de garantizar la fidelidad de los mismos. Una vez formada la asociación, es indispensable que se efectúe un benchmarking a fin de conocer cual es la situación del mercado y como es la forma de operación de quienes serán los principales competidores de la asociación.

Se tiene que tener en cuenta el poder de negociación que las partes ejerzan con el proveedor. Las empresas de calzado de Bucaramanga y su área metropolitana deben buscar las mejores relaciones posibles con sus proveedores, teniendo en cuenta que en la industria existe una gran cantidad de distribuidores de insumos para la fabricación del calzado. Para ello se requiere desplegar canales de comunicación directos a través de los cuales el proveedor pueda obtener toda la información necesaria para abastecer en su totalidad a las empresas de calzado, de los insumos que éstas solicitan. Por su parte, los proveedores dan a conocer a los empresarios todo lo relacionado con sus capacidades productivas y adquisitivas para que estos tengan claro los tiempos de entrega y las cantidades en las que puede cumplir el proveedor.

12.10 SERVICIOS OFRECIDOS

Formar la cooperativa tendrá como objetivo principal la compra – venta de materias primas enfocados en el aprovechamiento de economías de escala para comprar insumos a precios más económicos y garantizando además disponibilidad y cumplimiento de los mismos. A pesar de que con la organización se podrán adquirir muchos más beneficios, como es la adquisición de maquinaria a través de las utilidades, el servicio principal e inicialmente ofrecido será el de obtener materias primas para los asociados.

La cooperativa será una entidad encargada de las compras de insumos y comercialización y estará enfocada en el beneficio y continuo crecimiento que contribuya a la mejora de la compra en cuanto a costos y a calidad.

12.11 COSTOS

Entre los costos que se contemplan para la iniciación de las actividades y puesta en marcha de la asociación se consideran los siguientes:

- Costos por constitución de la personería jurídica
- Remuneración de un gerente provisional: es la persona encargada en ayudar a que el proyecto inicie.
- Remuneración Gerente General: persona encargada de realizar las funciones necesarias para garantizar el buen funcionamiento de la asociación. Es quien lidera el objetivo social enmarcado en los estatutos.
- Gastos de arrendamiento y servicios como agua, luz y teléfono
- Gastos de personal: como secretaria, tesorero, auxiliares de bodega

Para cubrir cada uno de estos gastos, es necesario que cada una de las empresas que serán asociadas realice un aporte en dinero que permita garantizar la cobertura total de los mismos. A medida que vaya operando la cooperativa, se espera obtener ganancias como retribuciones a la operación realizada, estas utilidades tendrán como objeto garantizar el adecuado funcionamiento de la cooperativa.

12.12 PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

Dada la forma de operación de la organización, se plantea que ésta observe la necesidad de identificar cuales serán los recursos que estarán destinados a la comercialización. Reconocer los materiales que son claves para el sector y que están a la vanguardia. En lo posible no adquirir materias primas como accesorios, puesto que estos por lo general son insumos que cambian de estilo sustancialmente y que pueden generar el apilamiento de material que no se venda.

A partir de la pregunta F1 de la encuesta aplicada a los empresarios fabricantes de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, en la cuál se puede evidenciar cuales son las materias primas que con mayor proporción son utilizadas por los empresarios o que en su mayoría son comprados en el exterior, o porque actualmente el precio, calidad y disponibilidad no están siendo variables estables en la compra de los insumos, son el cuero, sintético, suelas, plantillas y pegantes.

12.13 COBERTURA Y DURACION

El plan es diseñado para un horizonte indeterminado, la idea es que inicialmente se realicen aportes por los asociados del mismo y a partir de este momento se convierta en una organización autosostenible que pueda sustentar sus gastos por sí misma. A su vez, el plan es diseñado con cobertura en Bucaramanga y su área metropolitana.

12.14 IMPACTOS

Como resultado de la ejecución del plan de asociatividad se espera el logro de beneficios para los diferentes miembros de la organización, así como para la asociación misma. Igualmente es necesario considerar cuales son los principales obstáculos, dificultades y restricciones que presenta la aplicación de la estrategia de asociatividad en la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana. A continuación se resumen los principales beneficios y dificultades esperables.

12.14.1 IMPACTO POSITIVO

- Primordialmente el aprovechamiento de economías de escala para la consecución de mayores volúmenes de materia prima a menor precio,

garantizando la disponibilidad y variedad de las mismas en el momento oportuno.

- Incremento del poder de negociación frente a los proveedores lo que favorece los términos de la negociación.
- Mayor capacidad de gestión lo cual facilita la evaluación de proveedores de otros países en la búsqueda de mejores condiciones de aprovisionamiento
- Reducción en los precios de los productos ofrecidos al eliminarse intermediarios de la cadena de suministro
- Obtener una opción de cooperación que pueda servir de referente para acciones colaborativas en otras áreas de las empresas.

12.14.2 IMPACTO NEGATIVO

- Para iniciar labores en la organización es necesario contar con capital de trabajo que garantice el óptimo funcionamiento de la misma. La mayoría de las veces los asociados suelen esperar a que otros realicen los aportes y una vez se observen las retribuciones y beneficios que estos consiguen es cuando deciden vincularse a la organización. Por consiguiente es difícil conseguir el aporte inicial y la credibilidad de los empresarios en la asociación.
- En algunos casos se crean inconformidades en los clientes y puede observarse como los socios esperan mayores y mejores retribuciones por sus aportes otorgados a la asociación. Sin embargo, es indispensable que dentro de los estatutos de la misma, la organización deje muy claro que el socio tendrá como beneficios los generados por el aporte de su capital.

13. SOCIALIZACION

El pasado 18 de Diciembre se presentó ante los gremios de la industria ACICAM y CEIINOVA el proyecto de investigación: ESTUDIO DE LOS SISTEMAS DE APROVISIONAMIENTO EN SECTOR DEL CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA; reunión en la que se socializaron los resultados arrojados por la investigación así como las propuestas operacionales. Con la reunión se logró plantear las sugerencias y se compartieron las diferentes experiencias que indicaron las partes involucradas, y que además aportaron en la conclusión del estudio. Durante esta socialización se propuso elaborar la asociatividad por materia prima de forma independiente, para que pequeños grupos puedan focalizar sus intereses en el fortalecimiento de los principales insumos comercializados en la industria.

El 18 de Enero de 2008 se realizó la presentación a los empresarios de calzado, mediante la convocatoria hecha por el CDP del cuero, en la cual se expusieron los resultados de la investigación

Con la socialización se da por finalizada la etapa seis de la metodología propuesta para el desarrollo del proyecto, y se alcanza otro de los objetivos establecidos inicialmente para la investigación, el cual era el de socializar los resultados ante los gremios y entidades gubernamentales interesadas, exponiendo las posibles estrategias que puedan incrementar la competitividad del sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana.

14. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la investigación realizada se concluye que las empresas de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana se clasifican en su mayoría en pequeñas y medianas empresas, dado que su volumen de producción y el número de operarios empleados en éstas, no exceden el valor para clasificarse como de gran empresa de acuerdo con lo establecido por la ley 905 del 2004. Las compañías del sector se caracterizan por tener un promedio de 12 años de existencia en el mercado. El sector se considera como una fuente de empleo para el país, puesto que en las temporadas de mayor producción se requieren aproximadamente hasta 10 personas que refuercen el personal fijo de planta con el que cuentan las organizaciones.
- La preocupación del sector del calzado está encaminada a fortalecer la competitividad y el crecimiento tecnológico; por ello el 65% de las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana han adquirido en los últimos cinco años tecnología para su proceso productivo. Además, aproximadamente 35% de las empresas pertenecen a alguno de los gremios establecidos y manifiestan que las razones para afiliarse a estos grupos tienen que ver con la necesidad de sentir el respaldo y confiabilidad que estos ofrecen.
- La necesidad de los empresarios reflejada en la diferenciación de sus productos y en la posibilidad de especializar sus procesos, han llevado a las organizaciones de calzado a subcontratar algunas actividades sustentadas en razones tales como el costo, la calidad, y la menor inversión, que representa este tipo de actividades.
- De acuerdo con lo expresado por los empresarios las empresas de calzado deben concentrar sus esfuerzos en la capacitación del personal para brindar mano de obra calificada; las organizaciones de Bucaramanga y su Área Metropolitana se encuentran muy débiles en el tema. Al mismo tiempo solicitan una mayor participación de las entidades asesoras, privadas y gubernamentales para el fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector
- La mayoría de las empresas de calzado distribuyen sus productos por medio de minoristas y aproximadamente el 60% de ellas utilizan el servicio de algún operador logístico.
- Los recursos con los que cuenta Bucaramanga y su Área Metropolitana para evaluar el diseño y la calidad son considerados buenos por parte de los empresarios, pero se recomienda promoverlos para que los empresarios

tengan claro las posibilidades de servicio y las herramientas con las que cuentan.

- En tema de aprovisionamiento las empresas de calzado no tienen una estructura muy sólida para controlar y manejar los insumos puesto que aproximadamente tan solo el 25% de las empresas tienen establecido un departamento de logística.
- Teniendo en cuenta lo expresado por los empresarios, es posible concluir que las organizaciones de calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana prefieren realizar las compras de los insumos a través de proveedores comercializadores, las negociaciones con fabricantes de materias primas son en baja proporción.
- Aunque existe control en la ubicación de las materias primas y se cuenta con un registro del inventario, las empresas no observan como prioridad el efectuar pruebas a los insumos que se reciben. La prueba mas realizada es el control cuantitativo sobre todo en el caso del cuero y la cual ha sido diseñada bajo escalas de la empresa o bajo la experiencia de los miembros de la organización, puesto que el SENA es la única entidad que cuenta con el equipo necesario para medir los decímetros de cuero
- Las empresas de calzado manifiestan, en su mayoría, que cuentan con materia prima de buena calidad para la elaboración de los productos; solo el 0.6% considera que estos son de baja calidad. Un gran número de empresarios observa la oportunidad de comprar estas materias primas a nivel nacional, no obstante, se evidencia el proceso como innecesario pues se supone que en la región se consiguen diversos materiales que cumplen con las especificaciones requeridas. Aunque existen organizaciones que adquieren insumos del exterior a través de intermediarios, tales como las peleterías, este tipo de compra es considerado como complejo para los pequeños empresarios de la industria.
- El cuero es comprado de acuerdo a línea que se maneje, características y diseños; las empresas de calzado que compran cuero local: el 88% de ellas lo compran a comerciantes y el 6% directamente a fabricantes; muy pocas empresas compran cuero regionalmente. En su mayoría, las organizaciones de calzado adquieren el cuero a proveedores fabricantes localizados en el país, y aproximadamente el 3,8% de las compañías lo compran a fabricantes del exterior.
- Las empresas que adquieren tacones en Bucaramanga y su área metropolitana, en su mayoría lo hacen a través de comerciantes; mientras quienes lo hacen a nivel nacional, prefieren hacerlo directamente con los fabricantes del insumo. Este insumo aún no ha sido importado por ninguna compañía en la región.

- Las empresas de calzado en Bucaramanga y su área metropolitana adquieren hilos y herrajes por medio de comerciantes locales o regionales, solo aquellas que compran a nivel nacional lo hacen directamente con el fabricante, este insumo no es importado por ninguna de las empresas de calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana.
- Los insumos como las suelas, las plantillas, el pegante, los sintéticos, las odenas y las produevas son adquiridas en mayor proporción a proveedores fabricantes y comerciantes de la región. Muy poco se observa la adquisición de estos insumos a distribuidores fabricantes ubicados en el exterior.
- Las empresas del sector han logrado mantener por mas de 5 años relaciones con sus proveedores, relación que no ha sido utilizada en mejoras, planteamiento de estrategias, consultas sobre el material comprado ni mecanismos de operación que permitan aumentar la productividad que genere mayores niveles de competitividad para las partes.
- Los empresarios de calzado manejan una cultura enfocada a mantener relaciones estrechas con sus proveedores, por lo que estos no son cambiados con frecuencia y son elegidos por factores como mejor precio, calidad, plazos de entrega y mejor servicio. Los sistemas de pagos son preferiblemente a crédito y se conocen principalmente de sus proveedores aspectos como las instalaciones, el nivel de servicio y la administración que llevan a cabo, hace falta conocer las capacidad financiera del sector de la proveeduría para determinar su capacidad de repuesta y garantía frente a los pedidos.
- La mala calidad de los materiales y el incumplimiento en los plazos de entrega establecidos, son las razones fundamentales por las que las empresas de calzado no continúan su relación con un proveedor.
- Los empresarios encuentran buenos diseños en los materiales y consideran que la proveeduría del sector ha hecho esfuerzos por cumplir con las características necesarias para competir frente a otros mercados. La innovación debe ser la lucha constante de los proveedores para lograr la diferenciación de los productos. Se debe mejorar notablemente los plazos de entrega y el cumplimiento en los pedidos, ya que si se comprometen a suministrar materiales según las muestras, son estos los esperados por los empresarios.
- Los empresarios manifiestan la necesidad de conseguir mano de obra calificada, así como contar con el apoyo de entidades educativas, para lograr capacitaciones, asesorías y alianzas que permitan enriquecer al sector y aumentar su competitividad.

- Solicitan al estado más apoyo e intervención en el sector del calzado a través de la generación de reglas y normas frente a problemas como el contrabando y a la imposición de aranceles que disminuyan las importaciones.
- Con la implementación de la página Web, los empresarios podrán contar con un sitio a través del cuál se obtenga toda la información necesaria para seleccionar los proveedores de materias primas que satisfacen las necesidades y requerimientos exigidos por los mismos.
- La página Web propuesta, permitirá el agrupamiento de los mejores proveedores fabricantes y comerciantes, de insumos y materias primas necesarias para la producción del calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Desarrollar el portal de Internet facilitará en el acceso a la información y comunicación tecnológica, una vez que proporcionará la participación en nuevos mercados, incrementando la innovación y la competitividad de las empresas y contribuyendo a que las empresas de calzado elijan a los proveedores que mejores beneficios le ofrecen independientemente del lugar en el que estos se ubiquen geográficamente.
- La página Web será un medio a través del cuál los proveedores podrán ofrecer servicios y productos fácilmente, permitiéndole además un continuo intercambio de información y relación directa con el cliente. Asimismo, contribuye con la reducción en los costos de comunicación entre las partes involucradas y en la obtención de información rápida, concisa y veraz, identificando a su vez el nivel de cumplimiento y de calidad de los productos.
- A través del establecimiento de los programas de capacitación planteados, los empresarios de la industria del calzado junto con sus empleados, alcanzarán niveles de conocimiento en diferentes áreas que contribuirán con el incremento de la eficiencia del aprovisionamiento para el sector.
- La capacitación permitirá el alcance de ventajas competitivas una vez que se desarrollen mejores relaciones de operación entre los diferentes miembros de la cadena productiva del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, teniendo en cuenta tanto fabricantes del producto como proveedores y distribuidores de insumos para la industria.
- A través de la implementación de la estrategia de asociatividad, los empresarios podrán consolidar relaciones entre si mismos para garantizar la adquisición de materias primas a menores precios, aprovechando las economías de escala y a su vez avalando la disponibilidad y variedad de las mismas en el momento adecuado.

- Aumento de la capacidad de gestión de los empresarios de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana, mediante el desarrollo de la estrategia de asociatividad, una vez que se permite la integración de los diferentes miembros de la cadena y facilitando la evaluación de proveedores en búsqueda de las mejores condiciones de aprovisionamiento.

BIBLIOGRAFIA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Bucaramanga debe ser reconocida como la ciudad del diseño y la calidad en el calzado. http://www.bucaramanga.gov.co/boletin.asp?Fec_Bol=17/02/2006. Febrero de 2006.

ALCANTARA MARTA. Notas sobre el comercio electrónico en Italia, oficina Comercial de España Milán. <http://www.icex.es/servicios/documentacion/documentoselaborados/icex/pdfs/Italiacomercio%20electronico.pdf>. Junio 2001

AMADO JOSÉ. El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC. Comité de Empresarios de Recalca. 2005

ANAYA TEJERO JULIO JUAN. Innovación y mejora de Proceso Logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistema logísticos. ESIC Editorial. España.

ASOCIACION COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. Bogotá. Octubre de 2006.

BARRAZA ESTRADA JOHN. . " E-commerce como un nuevo modelo de comercio". <http://www.monografias.com/trabajos11/monfina/monfina.shtml>.

BENITEZ GALVIS LILIANA. Proyecto de Grado: Inventario de los problemas tecnológicos y perfil del Mercado de los insumos requeridos para las industrias del calzado y la Marroquinería en la ciudad de Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1992

BOLETIN JURIDICO. Cooperativas de Ahorro y Crédito. Cooperativas, Multiactivas, corresponsales. <http://www.superfinanciera.gov.co/Normativa/PrincipalesPublicaciones/boletinej/boletin0506/cooperativasdeahorro.html>. 2007

CABASNET, La solución global para conectar gente y negocios. <http://www.cabasnet.org/> Bogota, Colombia 2006.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Santander Exportaciones 2005.

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Perfil de las Empresas Exportadoras. www.mincomex.gov. 2007.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Perfil de las Empresas Exportadoras. PRESENTACIONCOMEX. www.mincomex.com. 2007

CENTRO DE ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD UNIANDES Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA Santander: Entorno de Negocios competitivo frente al mundo.. Bogota. Noviembre de 2006

CRISTINA DUARTE DUARTE. Proyecto de Grado: Inventario de los problemas tecnológicos de la industria del calzado en Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1993

CUESTA G, Mariana. La Importancia de la Calidad y Especificaciones en las Compras de una Empresa. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/lamporcompras.htm>. 2007.

DANE. Encuesta Anual Manufacturera. Resumen de las variables principales de la industria, según personal ocupado. 2004

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Agenda Interna de la Productividad y la Competitividad http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Documentos/Introducci%C3%B3n.pdf

ESTATUTOS. Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. Segunda Edición. Marzo de 2006

EXPORTACIÓN, TURISMO E INVERSIÓN. Informe consolidado de Exportaciones Colombianas, Turismo e Inversión Extranjera <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=6509&IDCompany=16>. Septiembre de 2007.

FENALCO. Perspectivas y evolución del sector de calzado y artículos de cuero en Colombia. Características del sector. Bogotá- Cundinamarca. Junio 2005

FERRIN GUTIERREZ ARTURO. Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes. zonalogística40. <http://www.zonalogistica.com/articulos/qzona.html>

FONTAINE PIEDRA MARITZA. Las alianzas empresariales en busca del compañero ideal. <http://www.revista-mm.com/rev50/admon2.pdf>

GUTIERREZ FERRÍN ARTURO. Gestión de Stocks en la Logística de Almacenes. FC Editorial España.

JIMENEZ PARRAS PEDRO. *Evaluación y homologación de suministradores. Estrategia de Aprovisionamiento. Edit. Fundación Confemental.*

KINNEAR THOMAS C, *Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. Mc. Graw Hill. Latinoamérica, 1981.*

LÓPEZ Cerdan Ripoll Carlos. *Aspectos conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes.*

MACIAS. Consuelo. *Gestión de los Proveedores.*
<http://www.paho.org/spanish/ad/ths/ev/labs-slides-cgc-mod5.pdf>. Guatemala
Octubre de 2005.

MALHOTRA NARESH, *Investigación de Mercados, Un enfoque práctico. Prentice Hall, México, 1997.*

MANUAL DE ENTREGAS CERTIFICADAS. *Instituto colombiano de codificación y automatización comercial. IAC.: www.iacolombia.org. Octubre de 2006*

MARTINEZ MOYA EMILIO. *Gestión de Compras. Zona Logística 22.*
<http://www.zonalogistica.com/articulos/qzona.html>

MERCADO GABRIEL. *Capacitación de personal*
http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion_de_personal.html.
Noviembre-2007

MEYER J. WILLIAM. *La investigación Descriptiva.*
<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.
Septiembre de 2006.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. *Perfil de la Cadena Cuero y sus Manufacturas y calzado. Diciembre de 2001*

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. *Cadenas, redes empresariales y asociatividad, Bogotá, 2006*

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. *Estructura productiva y de comercio exterior de Santander. Julio 2004*

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. *Reglamento Técnico sobre Etiquetado o Rotulado de Calzado.*

MONITOR COMPANY. *Resultados para el sector del cuero. Recomendaciones: 1993*

MONTAÑEZ, Jiménez. *El Costo de los Materiales y la Gestión de Stocks en las Organizaciones*. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/costmat/100.HTM>.

MORALES JORGE ENRIQUE, *LA asociatividad empresarial: Aspectos clave, tendencias y casos exitosos*, Cámara de Comercio, Bogotá.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN BOGOTÁ. *El sector del Calzado en Colombia*. Marzo de 2005.

PEREZ GARCIA CESAR AUGUSTO, UCC. *Distrito Industrial del Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga Un Paso al Desarrollo Regional*. Editorial Proyecto Cultural de Sistemas y Computadores S.A. Bucaramanga 2007.

PHELPS DODGE. *Capacitación a proveedores*.
<http://www.phelpsdodgespanish.com/GlobalSupplyChain/SupplierTraining/>.
Noviembre 2007

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Formas Sociales de Organización de la Producción*. <http://www.puj.edu.co/investigacion/6456.htm>. 2004

PRADA MOLINA ALBERTO. *Asociación de Productores y Comercializadores de Frutas Exóticas de Colombia*. Villarrica, 2006.

PRIDA ROMERO BERNARDO. *Logística de Aprovisionamientos. El Cambio en las relaciones proveedor – cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI*. Edit. Mac Graw Hill. 1995.

QUEZADA Gilberto, Grupo Kaizen S.A. *Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor*. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/41.htm>.

QUINTERO C. Raúl Eduardo. *Proyecto de Grado. Asociatividad y competitividad en el sector del calzado del área metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2006.

ROMERO ARIAS Christian, ACICAM. *Informe para la Corporación de promoción de exportaciones e inversiones del Ecuador. Calzado de Cuero en Colombia*. Bogotá 2001

SOTA MIGUEL. *La I+D+i en los sectores de Actividad Vascos*. <http://publicaciones.Estrategia.net/idi/repor5.htm>. 2007

SUAREZ H. JAIME. *Elección del Método de Análisis*.
[http://usuarios.lycos.es/sanplaale/invmmercados/materials/Tema8AnalisisDatos.ppt#279,3,Elección del método de análisis](http://usuarios.lycos.es/sanplaale/invmmercados/materials/Tema8AnalisisDatos.ppt#279,3,Elección%20del%20m%C3%A9todo%20de%20an%C3%A1lisis). Octubre de 2007.

*TUTORIAL DE ALMACENES. Gestión de Stocks y Control de Almacén.
<http://www.mundotutoriales.com>*

*VALERO ROA SAÚL, Director ejecutivo “alianza entre todos”. Asociatividad
empresarial, Bogotá*

ANEXO 1. CARTA DE PRESENTACIÓN

Bucaramanga, Marzo de 2007

Señores:

Empresas, Comercializadores y proveedores del sector del calzado en Bucaramanga
E.S.M.

A través de la presente queremos hacerles partícipes del proyecto de investigación **“Estudio de los Sistemas de Aprovisionamiento en el Sector del Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana”**, el cual se está desarrollando gracias a la alianza creada entre **la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander y La Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM)**. El proyecto tiene como objetivo la elaboración de un diagnóstico del aprovisionamiento de la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, con el fin de proponer posibles alternativas de operación que contribuyan al incremento de la competitividad del sector.

El proyecto está siendo desarrollado bajo las directrices de las estudiantes **CLAUDIA MARCELA GOMEZ SARMIENTO** y **CAROLINA MALDONADO AMEZQUITA** de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, quienes son encargadas de la puesta en marcha del estudio como realización de su tesis de grado de su carrera.

Solicitamos a ustedes su colaboración para que las alumnas anteriormente mencionadas puedan tener una entrevista con usted, a fin de conocer la información pertinente para el adelanto del plan.

Cordialmente,

NOHORA RODRIGUEZ CHACON
Directora ACICAM
Seccional Santander
Empresariales

PIEDAD ARENAS DIAZ
Directora
Escuela de Estudios Industriales y

ANEXO 2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA

Buenos días (tardes). Soy (Nombre). Formo parte del proyecto “Estudio de los sistemas de aprovisionamiento en el sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana”. Estamos interesados en conocer algunos aspectos referentes al aprovisionamiento. La encuesta durará 45 minutos aproximadamente. Agradecemos de su colaboración y tiempo, su participación es fundamental y valiosa para el desarrollo de este estudio.

Encuestado	Nombre
	Cargo

SECCION A – IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

A1. Información General	Dirección	
	Fax	Cel:
	e-mail	Página Web:
	Barrio	Teléfono:

A2. ¿Cuál ha sido el periodo de funcionamiento de la empresa?	
--	--

A3. Respecto de sus empleados, por favor mencione ¿cuál es el mayor número de empleados fijos y temporales que ha tenido en temporadas de mayor contratación?	Fijos
	Temporales

A4. ¿Cuál es el volumen de producción de la empresa en temporada alta?	
---	--

A5. ¿Ha adquirido maquinaria para su proceso de producción en los últimos 5 años? Si su respuesta es SI, pase a la pregunta siguiente o de lo contrario continúe en la A7.	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

A6. Respecto a la maquinaria que adquirió responda. Continúe con la pregunta A9.	Maquinaria	Lugar	Año	Razón

A7. Mencione el año en el cual adquirió su maquinaria mas reciente.	
--	--

A8. Indique las razones por las cuales no ha adquirido maquinaria recientemente para su proceso de producción.	No la ha necesitado []
	No tiene los fondos necesarios []
	No encuentra la maquinaria que se adapte a sus necesidades []

A9. ¿Se encuentra actualmente afiliado a alguno de los siguientes grupos empresariales?	ACICAM []	Cámara de Comercio []
	ASOINDUCALS []	FENALCO []
	ANDI []	

A10. Subcontrata alguna actividad de su proceso productivo. Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta A11. De lo contrario pase a la pregunta A13.	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

A11. Mencione la(s) actividad(es) que subcontrata y el nombre de la(s) empresa(s) a quien le asigna esta tarea.	ACTIVIDAD	EMPRESA

	_____	_____

A12. Indique los factores que intervinieron para la subcontratación de las actividades anteriores	FACTORES	Elección
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor costo ▪ Mejor servicio ▪ Menor inversión ▪ Mejor avance tecnológico ▪ Posibilidad de especialización en sus propios productos ▪ Otros _____ 	

A13. ¿Realiza capacitaciones a sus empleados?. Si su respuesta es si pase a la pregunta A14, de lo contrario pase a la pregunta A15.	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

A14. ¿Cuál fue la última capacitación que realizo, y en que área?	Capacitación	Área

A15. ¿En los últimos 5 años ha recibido algún tipo de asesoría?. Si su respuesta es si pase a la pregunta A16, de lo contrario continúe en la sección B.	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

A16. Respecto de la asesoría que ha recibido por favor responda.	AREA	ASESOR	TIEMPO

SECCION B – PRODUCTO

B1. ¿Cuál es la línea de producción que maneja su empresa?	Dama	[]
	Caballero	[]
	Infantil	[]

B2. Mencione cuales son los productos que fabrica y el porcentaje de participación sobre la producción total de su empresa	Bota	[]	
	Tenis	[]	
	Sandalia	[]	
	Zapatilla	[]	
	Zapato informal	[]	
	Otros	[]	

SECCION C – MERCADOS

C1 ¿Cuales son los mercados que atiende en la actualidad? Mencione alguno de sus clientes	Local	Regional	Nacional	Internacional

C2. Indique el número de clientes que atiende	0 - 10	[]
	11 - 20	[]
	Más de 20	[]

C3. Indique el tiempo durante el cual ha mantenido relaciones con su cliente más antiguo	0 - 3 años	[]
	3 - 5 años	[]
	Más de 5 años	[]

C4. ¿Ha exportado?. Si es así pase a la pregunta C5 de lo contrario continúe en la C6.	1 - SÍ []	0 - NO []
---	------------	------------

C5. De acuerdo a las exportaciones realizadas, indique los siguientes aspectos.	País	Producto	Numero de veces	Fecha

Continúe en la pregunta C7				
C6. ¿Cuál o cuales han sido las razones por las que no ha exportado?	<p>No tiene capacidad tecnológica para hacerlo []</p> <p>Ha entrado a negociar pero no cumple con los requisitos []</p> <p>No tiene la intención de participar en el mercado extranjero []</p> <p>No ha recibido la debida asesoría para exportar []</p>			

C7. ¿Tiene definida una estrategia de servicio al cliente? Estrategia de servicio al cliente entendida como “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”. Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta C8, si no pase a la C9.	1 - SÍ [] 0 - NO []
--	-----------------------

C8. ¿Cual de las siguientes estrategias se utiliza en su compañía?	Liderazgo en costos []
	Servicio al cliente []
	Diferenciación de productos []

C9. ¿Mantiene reuniones periódicas con sus clientes para conocer, de primera mano, el uso, comportamiento y los posibles problemas que tenga con el producto?	1 - SÍ [] 0 - NO []
--	-----------------------

C9. ¿Cuáles de los siguientes factores brinda usted como parte del servicio al cliente?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de ciclo pedido- entrega <input type="checkbox"/> ▪ Entrega en días y horas fijadas <input type="checkbox"/> ▪ Fiabilidad del plazo de entrega <input type="checkbox"/> ▪ Fiabilidad del inventario <input type="checkbox"/> ▪ Fiabilidad de la preparación y el transporte <input type="checkbox"/> ▪ Fiabilidad de la facturación <input type="checkbox"/> ▪ Capacidad de respuesta ante acontecimientos imprevistos <input type="checkbox"/> ▪ Intercambio electrónico de información <input type="checkbox"/> ▪ Comunicación con el cliente sobre la situación de su pedido <input type="checkbox"/>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimiento para ocuparse de las quejas y reclamaciones del Cliente. <input type="checkbox"/> ▪ Seguimiento y garantía de los productos vendidos <input type="checkbox"/> ▪ Tiempo de respuesta del servicio posventa ante las llamadas de los clientes. <input type="checkbox"/> ▪ Diseño del producto con acompañamiento del cliente <input type="checkbox"/> <p>Otros _____</p>
--	---

C11. ¿Cómo asegura que los productos que entrega a su cliente cumplen con las especificaciones requeridas por ellos?	
---	--

C12. ¿Comunica a sus clientes sobre el estado de sus pedidos en curso? Si, si especifique cómo lo hacen ellos?	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

C13. Al momento de entregar sus productos terminados, realiza alguna de las siguientes pruebas:	Resistencia []	Medición []
	Esfuerzo []	Ensayos []
	Desgaste []	Ninguna []

C14. Mencione los canales de distribución que utiliza	Canal	Porcentaje
	Almacenes propios []	
	Agente comercial []	
	Almacenista []	
	Otros []	

C15. De acuerdo con su punto de vista, indique ¿cuál es su concepto respecto a los mercados en la industria del calzado?	
---	--

C16. Realice las recomendaciones que considera pertinentes en cuanto al mercado de la industria del calzado se refiere.	
--	--

SECCION D – CALIDAD

D1. ¿La empresa elabora sus propios esquemas de diseño de productos?	1 - SÍ [] 0 - NO []								
D2. ¿Que información utiliza la empresa para conocer las tendencias de la industria del calzado para la elaboración de sus diseños?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Revistas</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Ferias</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Internet</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Otros</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> </table>	Revistas	[]	Ferias	[]	Internet	[]	Otros	[]
Revistas	[]								
Ferias	[]								
Internet	[]								
Otros	[]								
D3. ¿Cuántas colecciones saca la compañía al año?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">1</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Entre 2 y 4</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Más de 4</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> </table>	1	[]	Entre 2 y 4	[]	Más de 4	[]		
1	[]								
Entre 2 y 4	[]								
Más de 4	[]								
D4. ¿Su empresa se encuentra certificada o en proceso de certificación? Si es así cite qué norma.	1 - SÍ [] 0 - NO []								
D5. ¿La calidad generada debido a la manipulación de mercancías es?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Buena</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Regular</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Mala</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> </table>	Buena	[]	Regular	[]	Mala	[]		
Buena	[]								
Regular	[]								
Mala	[]								
D6. ¿La calidad generada en el transporte de insumos y productos en proceso y terminados es?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Buena</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Regular</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Mala</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> </table>	Buena	[]	Regular	[]	Mala	[]		
Buena	[]								
Regular	[]								
Mala	[]								
D7. ¿La calidad generada en el almacenaje es?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Buena</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Regular</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> <tr><td>Mala</td><td style="text-align: center;">[]</td></tr> </table>	Buena	[]	Regular	[]	Mala	[]		
Buena	[]								
Regular	[]								
Mala	[]								
D8. ¿Saben qué hacer los empleados cuando identifican material no conforme?	1 - SÍ [] 0 - NO []								
D9. ¿Se investigan las causas de los productos con baja calidad y se ponen en práctica acciones correctivas?	1 - SÍ [] 0 - NO []								
D10. Indique en cual de los siguientes costos incurre su empresa	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%; border: none;">Preventivo (evitar desviaciones del producto)</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center; width: 10%;">1.</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">De evaluación (incurridos para verificar la calidad del producto)</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">2.</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">Por fallos (costo de no calidad)</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">3.</td> </tr> </table>	Preventivo (evitar desviaciones del producto)	1.	De evaluación (incurridos para verificar la calidad del producto)	2.	Por fallos (costo de no calidad)	3.		
Preventivo (evitar desviaciones del producto)	1.								
De evaluación (incurridos para verificar la calidad del producto)	2.								
Por fallos (costo de no calidad)	3.								

D11. ¿La empresa realiza inspecciones en los diferentes centros de trabajo?	1 - SÍ [] 0 - NO []
D12. Como considera usted los recursos con los que cuenta Bucaramanga y su área metropolitana, para conocer acerca de la calidad y el diseño de los productos.	

SECCION E- APROVISIONAMIENTO

E1. ¿Existe un departamento de logística o materiales?	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

E2. ¿Existe una persona encargada directamente del área de aprovisionamiento? Si su respuesta es sí mencione el cargo.	1 - SÍ [] 0 - NO [] Cargo: _____
---	--

E3. ¿Tiene Procedimientos para asegurar la adecuada ubicación de materias primas y que permitan controlar la rotación de stock?	1 - SÍ [] 0 - NO []
--	----------------------------

E4. Al momento de recibir materiales realiza alguna de las siguientes pruebas:	Materias primas recibidas	
	Resistencia [] Esfuerzo [] Desgaste []	Medición [] Ensayos []

E5. ¿Utiliza los servicios de algún operador logístico? Si su respuesta es si, menciónelo.	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

E6. ¿Que opinión tiene acerca de la calidad de las materias primas disponibles para la venta en la industria del calzado?	
--	--

E7. ¿Que opinión tiene de la oportunidad de obtener materias primas, tanto nacional como del exterior?	Nacional: Internacional:
---	---------------------------------

F1. ¿Cuáles son los proveedores con los que cuenta la empresa? Clasificarlos según procedencia, producto comprado y el encargado de realizar el suministro:

**F: Fabricantes
A: Almacenista
C: Comerciante
S: subcontratista**

En el caso de que no sea el fabricante quien realiza el suministro, nombrar tanto la empresa que lo realiza y el fabricante directo si se conoce el nombre

Materiales	Local				Regional				Nacional				Internacional				No. Prove	Cant.
	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Cuero	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Tacón	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Hilos y Herrajes	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Suelas	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Plantillas	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Pegante	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Sintéticos	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		

Odenas	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
EVA	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Crupones	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
Cambriones	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S	F	A	C	S		
F2. Indique el tiempo durante el cual ha mantenido relaciones con su proveedor más antiguo											0 - 3 años	[]						
											3 - 5 años	[]						
											Más de 5 años	[]						

F3. ¿Hay consultas frecuentes a los proveedores para solicitar aclaraciones de los datos técnicos o comerciales del material que se ha comprado?	1 - SÍ []	0 - NO []
---	------------	------------

F4. ¿Tiene establecido algún plan de mejora con sus proveedores?	1 - SÍ []	0 - NO []
---	------------	------------

F5. ¿Envía previsiones de entrega futuras a los proveedores?	1 - SÍ []	0 - NO []
---	------------	------------

F6. ¿Cambia con frecuencia de proveedores?	1 - SÍ []	0 - NO []
---	------------	------------

F7. ¿La forma de pago a sus proveedores, es? (El 100% de las compras se hacen con IVA o hay restricciones en el mercado)	Crédito	[]
	Contado	[]
	Ambas	[]

F8. ¿Cuáles de los siguientes aspectos conoce de sus proveedores?	Instalaciones []	Situación financiera []
	Capacidad Directiva []	Nivel de servicio []
	Otros Cuales? _____	

F9. Indique los factores que intervinieron para elegir a sus proveedores	FACTORES	Elección
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejores precios ▪ Forma de pago ▪ Mejor servicio ▪ Menor inversión ▪ Good Will ▪ Calidad ▪ Pazos de entrega ▪ Flexibilidad ▪ Pronta respuesta ▪ Otros _____ _____ _____ 	

F10. Si alguna vez adquirió alguno de los siguientes materiales en una empresa de Bucaramanga y su Área Metropolitana y dejó de hacerlo, mencione las razones por la que lo hizo.	Material	Razones
	Cuero	
	Tacón	
	Hilos y Herrerajes	
	Suelas	
	Plantillas	
	Sintéticos	
	Odenas	
	EVA	
	Crupones	
Cambriones		

F11. Realiza procesos de homologación con sus proveedores.	1 - SÍ [] 0 - NO []
---	----------------------------

F12. Que percepción tiene usted de los proveedores de insumos para la industria del <u>calzado en Bucaramanga y su área metropolitana</u>. Mencione aspectos positivos y negativos.	
Cuero	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Hilos y Herrerajes	
Aspectos positivos	Aspectos negativos

Tacones	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Suelas	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Plantillas	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Pegantes	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Sintéticos	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Odenas	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
EVA	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Crupones	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Cambriones	
Aspectos positivos	Aspectos negativos

F13. Con base en su experiencia, diga ¿cuáles son los aspectos positivos y negativos en general de la industria del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana?	
--	--

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA CON PROVEEDORES

1. Dar a conocer el proyecto a la persona entrevistada y compartir la importancia de su participación en la elaboración del mismo.
2. Informarle de los puntos que se trataran durante la entrevista para que el entrevistado se ubique en el contexto y pueda tener en mente como estará organizada la entrevista
3. Preparar los medio que se utilizarán en la entrevista (grabadora, computador, hojas, etc)
4. Inicio de la entrevista:

1 Identificación e Historia

- Nombre del entrevistado: _____
- ¿Cuál es su Cargo? _____
- ¿Tiempo que lleva con la empresa? _____
- ¿Cuántos dueños ha tenido la empresa?
(Conocer las razones porque se cambio de dueño)

- ¿Cuántos años lleva en funcionamiento la empresa? _____
- ¿Cómo nació su empresa?

- ¿Desde el inicio de sus actividades hasta hoy, cuales han sido sus principales competidores? (hable sobre la competencia nacional e internacional que lo afecta)

- ¿Ha tenido alianzas con alguna otra empresa o gremio?
(Nombre de la empresa o institución que le brinde apoyo y razones para hacerlo, ejemplo: Aspecol) (cuál es el objetivo del gremio)

- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se le han presentado a través de los años y han retrasado el crecimiento de la empresa y por tanto han entorpecido la relación con sus clientes?

- ¿Cual fue el primer producto que fabrico o comercializo su empresa? Mencione cómo a través de los años ha incrementado su portafolio de productos. (cuales ha sacado al mercado y porque, y cuales son aquellos productos que no ha podido consolidar en el mercado) (producto de éxito)

- ¿En el momento en el que nació su empresa el comportamiento del sector del calzado estaba en crecimiento, decadencia o estable?

2. Clientes

- ¿Cual es el empresario del sector del calzado con el que ha mantenido relaciones por mas tiempo? (mencione la empresa, el producto y como se han manejado las relaciones).

- ¿Cual es el valor agregado que su empresa ofrece a los cliente? (razón por la que ustedes debe ser elegidos y garantizan el cumplimiento de las expectativas ofrecidas por ustedes como vendedores.

- ¿Sus clientes son solo empresarios de Bucaramanga y su Área Metropolitana? Especifique el lugar de sus clientes, productos y la razón por la que no le vende solo a empresario del sector de la región.

- ¿Siempre le cumple a sus clientes cuando realizan una orden de pedido? (independiente del volumen, fecha y especificaciones de la solicitud). (aclarar si solo vende por un determinado volumen de compra)

- Para usted ¿cual cree que es el factor por el que sus clientes lo eligen? (tenga en cuenta precio, calidad, flexibilidad, tiempo de entrega, servicio posventa, etc). (Hable de cada uno de los factores que ofrece)

- ¿Ha perdido algún cliente o ha dejado de ser elegido por uno de ellos? Explique las razones (menciones si cree que es por falta de competitividad frente a la competencia nacional o extranjera)

- ¿Cuáles son las herramientas que emplea para atraer a un cliente nuevo y garantizar su permanencia? (herramientas para el lanzamiento de un nuevo producto en su compañía?)

- ¿Cómo le soluciona los problemas o inconformidades que por devoluciones surgen de sus clientes? (tiene alguna política que después de vendido el producto no se acepten reclamos)

3. Aprovisionamiento

- ¿Tiene establecido un departamento de compras? (personas encargadas, inversiones en el departamento, lugar destinado para el almacenamiento de productos)

- ¿Alguna vez ha importado?, (cuales productos, a que país, en que año empezó a hacerlo y porque?), (y que impacto ha tenido para el consumidor ese producto frente al producto nacional?)

PRODUCTOS	PAIS	AÑO	RAZONES	IMPACTO

- En las compras nacionales que realiza, mencione.

PRODUCTO	EMPRESA/CIUDAD	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO

- Comercializador → ¿Los productos que usted vende son fabricando en Bucaramanga y su Área Metropolitana? (describir la procedencia de sus productos)

- Comercializador → ¿Qué opina de los fabricantes de insumos para la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana? (hable respecto a la calidad, precio, entregas, fiabilidad, flexibilidad, etc)

- Fabricante → Cual es la procedencia de los insumos para fabricar sus productos? (lugar, empresa, producto)

- Fabricante → ¿Los productos que usted fabrica, los comercializa directamente o utiliza intermediario? (aclarar como lo hace y su utiliza intemediarios describir como considera el servicio).

- Fabricante → ¿Qué opina de los comercializadores (peleterías) de insumos para la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana? (hable respecto a la calidad, precio, entregas, fiabilidad, flexibilidad, etc)

- Fabricante → Frente a su competencia ¿considera que se encuentra superior tecnológicamente para lograr una producción de mayor calidad? (hable de la tecnología del proceso, de donde la ha traído y cuales han sido las inversiones)

- ¿Cuáles son los problemas que usted considera afronta hoy la industria del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana? (Mencionar si el 100% de las compras se hacen con IVA o si hay restricciones en el mercado)

4. Comentarios de la entrevista y anotaciones relevantes

5. Análisis y conclusiones

ANEXO 3: LISTA DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

Empresa	Número de encuesta
AMPARITO SHOES	11
ARISTON SPORT	10
B & V STILOS	63
BETINA BARON	78
BONARROTI SHOES	12
CALZADO ALEXANDER	64
CALZADO AMAZONIA	79
CALZADO ANACONDA	3
CALZADO AVIANCI	6
CALZADO BACANOS	13
CALZADO BARG'S SPORT	65
CALZADO BRIOSO	80
CALZADO CACHATINA	100
CALZADO COMFOOT	4
CALZADO DAVINCI	14
CALZADO DEL BIANCO	81
CALZADO DISEÑITOS	66
CALZADO DORALY	15
CALZADO DULCEY	67
CALZADO FLICH	82
CALZADO GALILEA	16
CALZADO GARY	17
CALZADO GEMINIS	68
CALZADO GERMANITOS	83
CALZADO GERMANY	18
CALZADO INSPIRACION	101
CALZADO JHEISON & JHEISON	2
CALZADO JOAN SPORT	19
CALZADO KALAJARY	69

CALZADO KANGURO	9
CALZADO KLASSE LTDA	20
CALZADO KOKER	84
CALZADO LA MODA	70
CALZADO LAPELL	21
CALZADO LUFERI	102
CALZADO MANCHITAS	85
CALZADO MANDARINA	22
CALZADO MARIA JOSE	71
CALZADO MARISOL	103
CALZADO MELBOR'S	23
CALZADO MILENA CLOTHING	72
CALZADO MIR CAR	86
CALZADO MODA BELLA	24
CALZADO MONICA	73
CALZADO MR OOZ	104
CALZADO NENITAS	25
CALZADO NICOLLINY	74
CALZADO OBELIXCO	105
CALZADO P'DONATE	26
CALZADO PAOLINI BARG'S	75
CALZADO PARAISO	5
CALZADO PEPITA	27
CALZADO PISADAS	87
CALZADO RAY – BAG'S	76
CALZADO SALEYI	28
CALZADO SHECCID	77
CALZADO SUEÑOS DE MARQUEZA	29
CALZADO TIERRA COLOR'S	88
CALZADO TIGER	30
CALZADO TRIUNFO	106
CALZADO VALERY COLLECTION	1

CALZADO VANESITA	89
CALZADO VECKY SHOES	31
INDUSTRIAS FYORE	107
INDUSTRIAS KRIZZ	126
INFANTILES LAURA MILENA	90
MANUFACTURAS CLAPE	32
MARROQUINERIA JACKY ACEVEDO	91
MODA KIDS	108
NEXT GENERATION CANDY FOOT WEAR	33
PARISOTTO LTDA	92
SANTINI GUGA	109
ZAHARA STYLE	34
CALZADO BADENETY	93
CALZADO BEALEXS	111
CALZADO CARLOTA	110
CALZADO CIABATTI	35
CALZADO CLEOPATRA	94
CALZADO D'LIBIA	127
CALZADO FASHION	36
CALZADO FUEGO	95
CALZADO ISLENDY	112
CALZADO LISSETH	96
CALZADO MARIAFER SHOES	37
CALZADO MIKEVIN SHOES	128
CALZADO MISS YANITI	97
CALZADO MODA PIEL	38
CALZADO MONAMY	98
CALZADO MONETTI	7
CALZADO NARANJO	39
CALZADO O.B	113
CALZADO PIECHICO	99
CALZADO PIELINI	40

CALZADO SANTA SABINA	129
SUEÑOS SHOES	114
AMELIA CONTRERAS	41
CALZADO ALJADUR	130
CALZADO ANDRES SHOES	115
CALZADO ANTOLINEZ	42
CALZADO BONELLY LTDA	125
CALZADO CAMADO	116
CALZADO CAPRIARELI	43
CALZADO CARDANY	123
CALZADO D'KDAS	117
CALZADO D'LADY	44
CALZADO DEL CARY	124
CALZADO DIMORINI	118
CALZADO DINAIN	45
CALZADO FRADIAN	122
CALZADO GAYMIR	119
CALZADO HELGA	46
CALZADO JEFFER ANDREA	121
CALZADO JHIMAR 'S	120
CALZADO JJ	47
CALZADO JOHELIN	131
CALZADO KELAIA	132
CALZADO KURUSA	48
CALZADO LAKACTUS	147
CALZADO LEAL	49
CALZADO LUKA	133
CALZADO MAMUT	50
CALZADO MASCARADA	148
CALZADO MI MARCA	51
CALZADO MIL COLORES	52
CALZADO MIMOSIN	134

CALZADO OBSESION	149
CALZADO PACO RUBI	53
CALZADO PARLIAMENT	54
CALZADO PICASSUS	135
CALZADO RENEGADO	150
CALZADO RESPLANDOR	55
CALZADO REX	136
CALZADO ROCA	145
CALZADO SAIDO	56
CALZADO SAN BLASS	137
CALZADO SHAK	57
CALZADO SHOPPER'S SPORT	146
CALZADO XTREMO	58
CARSANTINI	138
CALZADO TICA	59
CALZADO ANDRETY SHOES	139
CALZADO AROSS	60
CALZADO ASTOM	61
CALZADO CHATEUX SHOES	140
CALZADO D'JENIFER	62
CALZADO DAYANA	144
CALZADO DI'MARCE	141
CALZADO DORYAL	143
CALZADO FALETY	154
CALZADO HOLDIN	142
CALZADO IBÁÑEZ	155
CALZADO JIRMAN	152
CALZADO JULIETHY	153
CALZADO MARROHER	151

ANEXO 4: COTIZACIONES

Señores:
Empresarios
Bucaramanga

Ciudad Tecnópolis es una empresa que ofrece soluciones globales de presencia en Internet, aunque nuestro conocimiento y experiencia se extienden hacia la programación informática y el mundo de los medios digitales. Somos gente que realmente se preocupa porque usted reciba el mejor servicio. Nuestra unidad de negocio Ciudad Tecnópolis le ofrece a su organización los mejores servicios de presencia en Internet.

- ✓ Alojamiento para su página en nuestros servidores
- ✓ Cuentas de correo Web corporativo configurables a sus requerimientos
- ✓ Servicios de gestión de dominios

Ciudad Tecnópolis le ofrece desde el registro de un dominio hasta el alojamiento del Web en servidores de última generación, tanto para particulares como para clientes de pequeñas y grandes empresas. Nuestro trabajo consiste en solucionar los problemas a que usted debe hacer frente desde el momento en que se plantea su presencia en Internet, hasta que se completa. Para ello ponemos a su disposición la última tecnología y el mejor soporte técnico posible. Nos comprometemos a ayudarle en la configuración y puesta en marcha de su sitio Web contestando, en el tiempo más breve posible, a cualquier duda que se le plantee, nuestra área de soporte al cliente, esta preparada para asesorarlos en todo lo necesario, sea telefónicamente u online.

Entre las muchas ventajas con que cuentan nuestros clientes podemos mencionar, que nosotros no terminamos la relación con ellos una vez que estos han adquirido alguno de nuestros servicios. Nuestra relación continua ya que nos ocupamos de darle mantenimiento a nuestros sitios Web y de sugerir e implementar nuevas ideas para estar al día con las necesidades cambiantes; y a diferencia de otras empresas que ofrecen alojamiento Web responsabilizando del funcionamiento de los sistemas a las empresas que les provee el servicio en el exterior, nosotros manejamos directamente nuestros propios sistemas de hosting y podemos resolver cualquier problema que se presente inmediatamente.

Todo el equipo de Ciudad Tecnópolis trabaja duro para que nuestros sistemas de hosting estén en línea de manera ininterrumpida y sin fallos, por eso trabajamos con los principales proveedores de acceso a la red, disponiendo de centros de datos con la última tecnología para garantizar su seguridad y estabilidad, y asegurar que su sitio este disponible las 24 horas del día, 7 días a la semana los 365 días al año.

Recuerde que nuestro principal objetivo es seguir ofreciendo el mejor servicio a nuestros clientes actuales y potenciales consolidándonos en un sector dinámico y cambiante. Gracias por visitar nuestro sitio Web y por su interés en nuestro trabajo, esperamos poder brindarles nuestros servicios. Estaremos encantados de ayudarle.

Cordialmente,

Carolina Román Gómez

Directora de Operaciones
Ciudad Tecnópolis
6436590 - 3002728166

Para que una empresa tenga una página Web necesita tener 3 cosas:

- ✓ **Hosting:** Es el espacio utilizado en el disco de un servidor (PC) para guardar el contenido de la pagina Web, de las cuentas de correo, las bases de datos y todas las aplicaciones que desees.
- ✓ **Dominio:** (.com): Es el nombre de la pagina (www.sunombre.com), el cual será único a nivel de la Web (También .net, .org, info, etc).
- ✓ **Diseño Web:** Es el trabajo en Html, Java, Php, Dream Weaver o cualquier otra herramienta del cual estará compuesto por todos los archivos, fotografías y diseño.

Por todo esto es que queremos ofrecerles un producto hecho a la medida de su empresa.

Hosting por 1 año

Espacio	500 Mb
Cuentas de Correo	500
Bases de datos MySql	8
Tráfico mensual (Mb/Mes)	5000
Plataforma	Win 2003 Server
Panel de control	Plesk 7.5.4
Paginas activas	PHP, ASP.NET

Valor **\$200.000**

Dominio por 1 año

Registrado a nombre de su empresa.com ejemplo www.sunombre.com

Valor **\$50.000**

Soporte y Capacitación

Nos encargaremos de capacitarlo para manejar y administrar su sitio y le daremos capacitación básica para la administración de su hosting. Se dará soporte gratis durante todo el tiempo que se encuentren utilizando nuestros servicios, vía e-mail, telefónica o en Messenger.

Valor	\$150.000
Total	\$400.000

IMPORTANTE: Recuerde que los dominios .com los cuales son los mas comerciales internacionalmente, se están acabando debido a la similitud de nombres de las empresas en los países hispanos, esta es su oportunidad.

Montaje Diseño Web a la Medida (Opcional)

Nuestro diseño Web básico y a la medida es una de nuestras soluciones más populares en el mercado, por su bajo costo, calidad y contenido.

Contenido de una página básica:

- ✓ Quienes somos
- ✓ Misión – visión
- ✓ Descripción general de productos y servicios
- ✓ Proyectos elaborados
- ✓ Banco de imágenes
- ✓ Formulario de contactos, sugerencias, quejas y reclamos
- ✓ Información de ubicación geográfica sobre un diseño o esquema básico

Adicional 1: Realizaremos cambios básicos que no se hayan previsto al inicio del proyecto durante un año de forma gratuita siempre y cuando estos cambios no sean conceptos de rediseño que impliquen una cantidad mayor al 10% del proyecto total.

Adicional 2: Pequeño intro en flash – no se incluye la fuente.

Garantía: El producto desarrollado tendrá un año de garantía sobre lo pactado al inicio del contrato.

Valor: El valor del desarrollo del sitio Web es de \$800.000 netos antes de retenciones y la forma de pago es 50% a la firma del contrato y 50% al cumplimiento del 100% de los ítems pactados.

Señores:
Empresarios
Bucaramanga

La Red quiere darle a conocer las soluciones más prácticas y económicas que usted puede encontrar en el mercado para que su empresa utilice todo el poder de los Sistemas de Información en Internet, sirviendo de apoyo como una herramienta más para estar al día en todo lo que a tecnología se refiere, esperando copar todas sus necesidades. Las soluciones que les estamos ofreciendo son las siguientes:

- ✓ Desarrollo y diseño de páginas Web.
- ✓ Desarrollo y diseño de intranets y extranets
- ✓ Desarrollo y diseño de bases de datos
- ✓ Desarrollo y diseño de Workflow para procesos internos dentro de las empresas (sistemas inteligentes)
- ✓ Asesoría y evaluación de sistemas de información nuevos o existentes
- ✓ Asesoría para la compra de equipos y software
- ✓ Manejo de imagen corporativa
- ✓ Multimedia
- ✓ Kioscos interactivos

A continuación le explicamos nuestro paquete básico (e – START) el cual tiene las siguientes características:

1. Dominio propio (www.suempresa.com) encontrando así directamente su EMPRESA en la RED.
2. Hosting: Es donde va a estar alojado el sitio durante un año
3. Administrador de contenido: permite que el usuario administre directamente la información de contenido, como textos e imágenes haciendo solamente clic en un botón.
4. Administrador de usuarios: permite crear un sistema de registro de usuarios en el sitio mediante la asignación de contraseña.
5. Diseño gráfico personalizado: diseño exclusivo para su empresa.
6. Tienda virtual con catalogo de productos: Esta opción permite crear su propio catálogo de productos debidamente clasificado por línea o categoría, incluye: nombre del producto, código o referencia, descripción del producto, precio, IVA, descuento, promoción, 2 imágenes por producto, palabras claves.
7. Formulario de Contáctenos: permite que el usuario del sistema pueda enviar desde un formulario un comentario al buzón de correo electrónico.
8. Preguntas frecuentes: permite generar una lista por categorías de preguntas frecuentes.
9. Administrador de Banners: Permite publicar 6 banners (vallas publicitarias) en el sitio Web.

10. Buzones ilimitados de Correo Electrónico
11. Montaje de la información de contenido inicial: entrega del sitio en funcionamiento.
12. Capacitación: para que usted mismo maneje su página.

BENEFICIOS DEL SISTEMA

1. no requiere de especialistas ni ingenieros de sistema para mantener la información al día.
2. Se puede realizar los cambios que requiera cuantas veces se necesite, todo desde un computador mediante el uso de interfaces de fácil manejo.
3. El menor costo por producto y/o servicio presentado.
4. Solución modular que permite integrar servicios adicionales según las necesidades de trabajo con los usuarios.

VALOR INVERSION

El sistema se ofrece bajo la modalidad de outsourcing, el valor del servicio se cobra anualmente y tiene un valor de:

\$990.000 más IVA del 16%

Forma de pago: 50% anticipo, 50% a la entrega

Tiempo de entrega: 15 días hábiles a partir del momento de la firma del contrato y entrega del material de contenido por parte de su empresa.

Valor Renovación: El valor de la renovación a partir del segundo año es de: Valor anual del servicio US \$200 más IVA.

SERVICIOS ADICIONALES

Los servicios adicionales que se ofrecen para los dos paquetes anteriores son:

1. Animación en flash de 20 a 30 segundos. Valor solución \$150.000 más IVA.
2. Productos Adicionales: paquete adicional de 15 productos / año \$150.000 IVA incluido.
3. Eventos: permite generar una lista de eventos por fecha, los cuales son actualizados por el sistema dependiendo de la fecha inicial y la fecha final con la que se haya creado la información. Permite incluir información de tipo de evento, fecha, descripción, lugar, horario, imagen del evento y organizador. Incluye motor de búsqueda de eventos. Valor Modulo: \$150.000/año más IVA.
4. Novedades: permite generar notas cortas con su respectiva ampliación en la primera página de una forma periódica. Valor modulo \$100.000/año más IVA.
5. Consulta de opinión: permite generar preguntas para ser respondidas hasta con 5 opciones. Tabulación en línea. Valor modulo. \$150.000/año más IVA.

6. Centro de Documentación: Permite publicar en el servidor archivos de cualquier tipo para que el usuario del sitio los pueda bajar (download) a su computador. Valor modulo \$150.000/año más IVA.

Cualquier información adicional con gusto lo atenderemos inmediatamente.

Cordialmente,

CARLOS TIBADUIZA
La Red Ltda.

ANEXO 5: ENTREVISTA MADERCOOP

Fecha: 13 de Octubre de 2007

Nombre: BEATRIZ ELENA DIAZ PLATA

Empresa: MADERCOOP

Cargo: Ex - Gerente

Objetivo de la entrevista: Conocer la experiencia de asociatividad de Madercoop

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Hace cuanto nació Madercoop y cuál es su objeto?

Madercoop nació hace 15 años y se organizó con el fin de suministrar materias primas e insumos para la industria maderera. En la actualidad cuenta con 30 empresas afiliadas, a través de las cuales se comercializa materia prima e insumos, atendiendo alrededor e 1000 clientes, incluyendo sus asociados.

2. ¿Cómo surgió Madercoop?

La idea de la asociación nace a partir de la necesidad observada por las empresas de la industria maderera por adquirir materias primas a menores costos. El caso inicia con la oportunidad que evidencian las empresas en la compra de materia prima para abastecer sus procesos productivos, consiguiendo bajos costos por la adquisición de las mismas.

3. ¿Cómo fue el proceso de creación?

La necesidad surge con la distribución que en insumos se daba en la época. Hace algunos años los grandes de la construcción eran ARDISA y ALDIA, los únicos proveedores de la región y quienes ofrecían los materiales a muy altos costos. A partir de entonces, algunos de los empresarios decidieron crear un grupo para comprar estas materias primas a bajos precios, sin embargo el inconveniente se dio en la distribución de los mismos. Por lo cual, emerge la idea de montar una cooperativa la cual permitiera realizar la compra – venta de materias primas de manera más organizada. Inicialmente se completaron once personas miembros de la asociación, se contrato un gerente quien para la época era el auxiliar de incubadoras del SENA y quien se encargó de liderar el proyecto. En 1991, la organización logró la adquisición de dos reforestadoras, la compra del terreno y la apertura de la sucursal en San Gil. Entre las políticas de la asociación, se

destacaba el poder de negociación que estas ejercían con sus proveedores; la principal característica que se estudiaba en la compra de los insumos tenía que ver con el precio y plazo que el proveedor le otorgaba a la organización.

4. ¿Qué beneficios o retribuciones le proporciona Madercoop a sus asociados?

La organización brinda tanto a sus asociados como al público en general un amplio catálogo de productos, incluyendo materiales importados de otros países. Hoy la cadena posee empresas productoras de muebles para el hogar, muebles para oficina, campamentos petroleros, mesas de billar y otros productos de madera.

5. ¿Qué pautas se tuvieron en cuenta para la creación de la cooperativa?

La organización esperaba conseguir mejores precios, mejores créditos. Buscaba obtener buenos márgenes de rentabilidad en las ventas y buenas tasas en los créditos. Para ello se apoyaron en entidades como el SENA, la Cámara de Comercio, ACOPI, ANDI y las diferentes instituciones que hacen parte del sector. Se trazaron metas alcanzables teniendo en cuenta las capacidades que poseía la organización en el momento, definiendo aspectos tales como que comprar, cuando y cuanto vender y que se puede ofrecer en el corto plazo.

6. ¿Qué criterios de negociación se tienen en cuenta para pactar compromisos con los proveedores?

Para Madercoop es importante tener en cuenta aspectos como el precio, la calidad y el plazo de entrega en el momento en el que se negocia con los proveedores. Se compra material clave para el sector que este a la moda.

ANEXO 6: ENTREVISTA COIMPRESORES

Fecha: 13 de Octubre de 2007

Nombre: MARIA CRISTINA ACEVEDO

Cargo: Gerente General

Empresa: COOIMPRESORES DEL ORIENTE

Objetivo de la entrevista: Conocer la experiencia de asociatividad de Coimpresores del Oriente.

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Hace cuanto nació Coimpresores y cuál es su objeto?

Coimpresores nació hace 34 años y se formalizó hace 40, y se organizó con el fin de suministrar materias primas e insumos para la industria gráfica. Inicialmente se formó con el aporte de 150 empresarios localizados en San Gil, Tunja, Pamplona, Cúcuta y Aguachica.

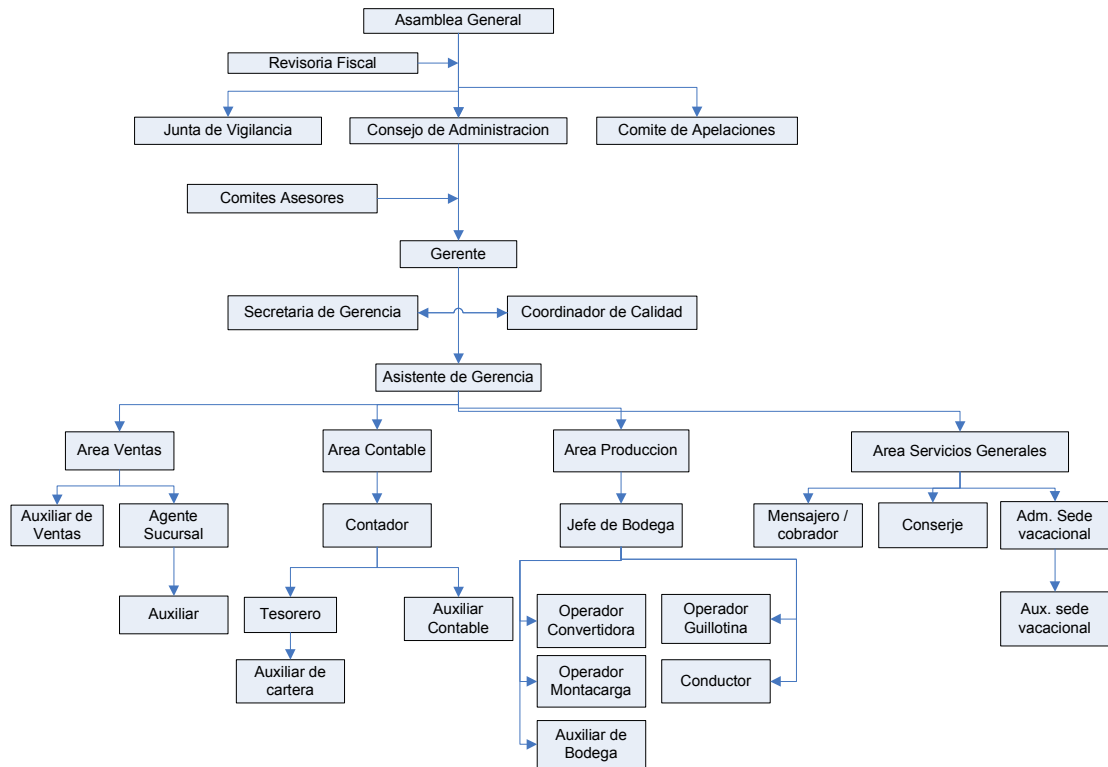
2. ¿Cómo surgió Coimpresores?

La idea de la asociación nace a partir de la necesidad observada por las empresas de la industria gráfica por adquirir materias primas a menores costos. Para la época Dispapeles, Ashe y Centralpapelera eran las principales distribuidoras de los insumos para el sector y estas tenían el poder de negociación, imponiendo un margen de rentabilidad del 40%. Así pues Coimpresores decide crear la misma forma de operación con un margen del 10%, lo que permitió contrarrestar la competencia y abastecer a los clientes de insumos mediante mejores precios.

3. ¿Cómo fue el proceso de creación?

Inicialmente se asociaron 155 empresarios de la industria gráfica quienes pagaron una cuota de admisión no reembolsable. Los costos para la creación de la cooperativa en ese momento fueron mínimos, se prestaron las instalaciones en las que funcionaría la empresa y poca gente trabajaba. Se designó un gerente provisional quien fue el encargado de arrancar el proyecto y más tarde se estableció el cargo de gerente general quien fue la persona comisionada para garantizar el buen funcionamiento de la organización. En un principio se tuvieron en cuenta aspectos tales como el arrendamiento, costos laborales de secretaria, tesorero, auxiliar de bodega y costos por servicios como agua, luz y teléfono.

El gerente lidera el objetivo social enmarcado en los estatutos. En la actualidad Coimpresores posee la siguiente estructura organizativa.



4. ¿Qué beneficios o retribuciones le proporciona Coimpresores a sus asociados?

Entre los principales beneficios que Coimpresores brinda a sus asociados se destacan:

- **Capacitación:** Para operarios y administrativos a fin de inculcar la importancia del cooperativismo. Se establecen programas con instituciones como ACOPI, el SENA con el fin de ofrecer cursos de capacitación para los empleados de las organizaciones asociadas.
- **Salud:** La cooperativa ofrece servicios de salud tanto para el asociado como para la esposa y hasta un hijo menor de 18 años. Auxilio medico y hospitalario. El beneficio es acorde a como se utilicen los servicios prestados por la cooperativa. Se presta el servicio de acuerdo con la proporción de compra que los socios realicen.
- **Auxilio funerario:** La cooperativa desembolsa gastos funerarios a sus asociados.

- Fondo de Beca Estudiantil: Para hijos o nietos de los asociados. Se busca liderar el proceso de capacitación para que las empresas sean más productivas.
- Fondos Proferias Internacionales: La cooperativa le da al empresario el 1% sobre el valor de sus compras como parte de ahorro para poder participar en los eventos de talla internacional.
- Fondo Pro – congreso: Coimpresores auxilia al asociado de acuerdo con la compra que él realice, con el fin de que pueda participar en los eventos que se realizan en el país.
- Referencias: La cooperativa despacha referencias para sus asociados en oportunidades crediticias.
- Sede vacacional: Coimpresores posee una sede vacacional localizada en Santa Marta a bajo costo y ofrece el servicio para el socio, su familia y además para los trabajadores de las empresas asociadas.

5. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que se observaron?

La falta de capital de trabajo y la indisposición de la gente para aportar a la cooperativa. En la actualidad el asociado no le es leal a la asociación, compra el material en otras partes, sin tener en cuenta los beneficios que Coimpresores le presta además de la venta del insumo

6. ¿Cómo fue el proceso de sensibilización para que las organizaciones se asociaran a la cooperativa?

Una persona líder de los procesos asociativos en Medellín, el señor Arbelaez fue taller por taller hablando acerca de los beneficios que traería asociarse y formar la cooperativa como medio a través del cuál se lograrían mejoras para la industria y por ende garantizar la competitividad del sector. En la época fue apoyado por grandes del gremio tales como Papelería América, Vanguardia Liberal y Editorial Universo.

7. ¿Cómo se reparten las utilidades que se obtienen de la cooperativa?

Por ley se establece que los excedentes que se consiguen en el cumplimiento del objeto social de la cooperativa se deben repartir de la siguiente manera:

- El 20% es destinado para reserva de protección de aportes sociales
- El 20% para fondo de educación
- El 10% para fondo de solidaridad.

- El 50% para disposición de la asamblea. Generalmente se reparten de acuerdo a la proporción de utilización de los servicios.

ANEXO 7. BASE DE DATOS

BASE DE DATOS EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO DE SANTANDER				
	EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TEL.
1	CALZADO BIANI	ADOLFO AVENDAÑO RODRIGUEZ	CALLE 19 No 20-45 SAN FRANCISCO	6701180
2	CALZADO ADRIANA AMAYA	ADRIANA AMAYA CHAUSTRE	CALLE 50A No 16-78 SAN MIGUEL	6304774
3	AMPARITO SHOES	JESUS PEDRO NEL SERRANO	CARRERA 18 No 14-26 SAN FRANCISCO	6712985
4	ARISTON SPORT	ALEXIS HERNANDEZ	CALLE 17 No 12-32 GAITAN	6712088
5	BETINA BARON	LENNY MAYERLY BARON	CARRERA 18 No 18-45	6716692
6	BONARROTI SHOES	GENNY CHAPARRO SANABRIA	CARRERA 9 No 28-36 girardot	6422962
7	CALZADO B&V STILOS	ANA BEATRIZ SALAZAR	CRA 25 No 17-55 SAN FRANCISCO	6349163
8	C.I. LEGANS DYT LTDA	SANDRA MILENA ORDOÑEZ	CALLE 50 No 15-80 SAN MIGUEL	6424949
9	CALZADO ADONAY SPORT	ANANIAS ROMERO SANCHEZ	CARRERA 10 No 4-51 SANTANA	6821380
10	CALZADO ADRIANA	ADRIANA SARMIENTO	CARRERA 19 No 45-46	6417255
11	CALZADO ALEXANDER	JAIME QUIÑONEZ SILVA	CALLE 6 No 13-101 villabel	6382552
12	CALZADO AMAZONIA	ROSA COLMENARES VARGAS	CALLE 12 No 19-29 comuneros	6711483
13	CALZADO ANA MARIA	HECTOR JULIO GARCIA	CALLE 17 No 25-56 san francisco	6351021
14	CALZADO ANACONDA	JOSE HUMBERTO MOJICA HERRERA	CARRERA 22 No 21-36 SAN FRANCISCO	6343662
15	CALZADO AVIANCI	GUSTAVO ANGULO CADENA	CALLE 98 No 33A-36	6369848
16	CALZADO BACANOS	YAIR SAMUEL GUESGUAN	CALLE 24 No 20-52 ALARCON	6339827
17	CALZADO BADENETY	LIZETH MARCELA MENDEZ	CALLE 57 No 17B-08	6740684
18	CALZADO BARG'S SPORT	JESUS WILIAM ESPARZA	CALLE 31 No 5-50 GIRARDOT	6308737
19	CALZADO BEALEXS	ALEXANDER MARTINEZ	CALLE 20 No 22-55 SAN FRANCISCO	6347997
20	CALZADO BRIOSO	OMAIRA JAIMES ESPINDOLA	CALLE 20 No 18-22 SAN FRANCISCO	6334880
21	CALZADO CACHATINA	OMAIRA PORRAS ORTEGA	CARRERA 26 No 18-63	6344758
22	CALZADO CARLOTA	LUIS ALBERTO AVENDAÑO URREA	CRA 16A No 49-20	6520289
23	CALZADO CIABATTI	SANDRA YANETH MARTINEZ RODRIGUEZ	CALLE 57 No 17B - 08/10	6740684
24	CALZADO CLEOPATRA	EDGAR VILLAMIZAR	CALLE 19 No 25-44 SAN FRANCISCO	6340139
25	CALZADO COMFOOT	SATURIA GORDILLO TRASLAVIÑA	BOULEVAR SANTANDER No 15-29 PISO 2	6524793
26	CALZADO D`LIBIA	LIBIA BUITRAGO ORDUZ	CALLE 51 No16-33	6335854
27	CALZADO DAVINCI	TRINIDAD CACERES QUIROGA	CRA.22 No21-23 ALARCON	6322837
28	CALZADO DEL BIANCO	MAYER A. GUTIERREZ	CALLE 19 No 20-54 SAN FRANCISCO	6450395

29	CALZADO DISEÑITOS	MARTHA AVENDAÑO RODRIGUEZ	CALLE 19 No 21-15 SAN FRANCISCO	6320175
30	CALZADO DORALY	ALI GARCIA RAMIREZ	CALLE 16 No 22-48 SAN FRANCISCO	6452595
31	CALZADO DULCEY	CARLOS ARTURO DULCEY ARIAS	CALLE 18 No 12-53 C. VALENCIA FLORIDA	6395393
32	CALZADO FASHION	GUILLERMO ALDANA	CALLE 51 No 16-73 SAN MIGUEL	6303073
33	CALZADO FLICH	CARMEN SOFIA ARDILA P.	CALLE 114 No 28-64 NIZA	6362319
34	CALZADO FUEGO	WILSON ARCHILA MARIN	CARRERA 22 No 9-75 SAN FRANCISCO	6710365
35	CALZADO GALILEA	CARLOS ALBERTO LATION	CALLE 15 No 19-61	6712947
36	CALZADO GARY	ANGELMIRO CARDOZO	CARRERA 17B No 56-45	6417512
37	CALZADO GEMINIS	DIEGO ARMANDO LEAL HERRERA	CARRERA 24 No 15-55 SAN FRANCISCO	6340768
38	CALZADO GERMANITOS	DIANA JAZMIN TORRES SERANO	CALLE 11 No 22-56 san francisco	6714901
39	CALZADO GERMANY	JAVIER CORREA RODRIGUEZ	CRA. 12 No 33-20	6424317
40	CALZADO INSPIRACION	CARLOS QUITIAN	CARRERA 17D 58-94	6444266
41	CALZADO ISLENDY	MYRIAN ROSA PIZA	CALLE 18 No 10-32 KENEDDY	6732691
42	CALZADO JHEISON Y JHEISON	HERMIDES PACHECO CRIADO	CALLE 9 No 13-51 VILLABEL	6397731
43	CALZADO KALAJARY	HUGO HERNAN PATIÑO ESCOBAR	CARRERA 15 No 50-39 SAN MIGUEL	6304718
44	CALZADO KLASSE LTDA	MANUEL YESID VEGA AMAYA	CALLE 15 No 14-45 GAITAN	6715611
45	CALZADO LA MODA	DIANA SALAZAR ROMAN	CALLE 20 No 21-46 SAN FRANCISCO	6456152
46	CALZADO LAPELL	SANDRA PATRICIA GOMEZ	CALLE 14 No 20 - 45 SAN FRANCISCO	6716171
47	CALZADO LISSETH	JORGE DAVID GELVEZ ESTEBAN	CALLE 17 No 26-61 SAN FRANCISCO	6325002
48	CALZADO MANDARINA	GUILLERMO MONTOYA CORREA	CALLE 19 No 17-27	6711505
49	CALZADO MARIA JOSE	MYRIAM DIAZ QUESADA	CALLE 21 No 25-15 SAN FRANCISCO	6452740
50	CALZADO MARIAFER SHOES	HOLMES MOJICA QUINTERO	CALLE 37 No 3-18 LA JOYA	6335404
51	CALZADO MARISOL	SONIA MENESES DE TORRES	CALLE 21 No 20-45 SAN FRANCISCO	6455969
52	CALZADO MELBOR`S	JAVIER PARRA ARDILA	CARRERA 17 No 16-59	6717129
53	CALZADO MIKEVIN SHOES	JUAN CARLOS ARANGURE M.	CALLE 59 No 17D-14	6412858
54	CALZADO MILENA CLOTHING	CAROLINA DURAN GARCIA	CALLE 15 No 26-31 SAN FRANCISCO	6346660
55	CALZADO MIR CAR	ALFONSO RUIZ HERNANDEZ	CARRERA 25 No 12-40	6453659
56	CALZADO MISS YANITI	ALBERTO GUTIERREZ	CALLE 20 No 20-05 SAN FRANCISCO	6700057
57	CALZADO MODA BELLA	WILLIAM LACHE DIAZ	CALLE 22 No 20-40 SAN FRANCISCO	6425667
58	CALZADO MONAMY LTDA	EULISES ESTEBAN	CLL 21 No 25-29 ALARCON	6342666
59	CALZADO MONETTI	JUAN JOSE RODRIGUEZ GRANADOS	CALLE 17 No 17A -36 RICAUTE	6444503
60	CALZADO MONICA	LUIS EMILIO VIÑA RODRIGUEZ	CARRERA 14 No 14-49	6712474

61	CALZADO MROOZ	MARCO A. RODRIGUEZ L.	CALLE 28 No 23-19	6456928
62	CALZADO NARANJO	ALFONSO NARANJO CASTRO	CALLE 51 No 15-21	6424541
63	CALZADO NENITAS	AVENDAÑO DE GOMEZ ANA LUCIA	CARRERA 14 No 14-61	6710343
64	CALZADO NICOLLINY	LIGIA ROCIO BECERRA	CARRERA 6A No 37-64	6523865
65	CALZADO O.B.	MAYERLY RAMIREZ BUSTAMANTE	CALLE 14 No 50-482 PISO 2,	6326381
66	CALZADO OBELIXCO	ROMAN ORTEGA CAMACHO	CRA 23 No 21-35 SAN FRANCISCO	6454830
67	CALZADO P'DONATTE	GLORIA VICTORIA VARGAS OSORIO	CRA. 19 No 10-45	6713007
68	CALZADO PAOLINI BARG`S	WILLIAM PRADA PARADA	CRA 17D No 58-06	6442972
69	CALZADO PARAISO	GERMAN PINZON FLOREZ	CALLE 20 No 21-49 SAN FRANCISCO	6344168
70	CALZADO PEPITA	GLADYS VEGA RAMIREZ	CARRERA 6A No 37-74	6300803
71	CALZADO PIECHICO	BERNARDO ACEVEDO CAMACHO	CARRERA 18 No 18-36 SAN FRANCISCO	6710939
72	CALZADO PIELINI	ELIZARDO SUAREZ RICO	CALLE 13 No 25-43	6347426
73	CALZADO PISADAS	KRISTHY ALEXANDRA LAITON	CARRERA 16 No 18-35	6710008
74	CALZADO RAY-BAG S.A.	VEDKY BAUTISTA GARCIA	CARRERA 17 No 59-144 PISO 2	6417500
75	CALZADO SALEYI	ALCIRA RUEDA	CRA. 32 No 116-64 LA CASTELLA	6362765
76	CALZADO SANDRA BENETTI	ANA RINCON RIVERO	CALLE 53 No 16-73	6426473
77	CALZADO SEÑORIAL	EDA SANTAMARIA	CARRERA 23 No 20-57 SAN FRANCISCO	6456721
78	CALZADO SHECCID	CARLOS MARTINEZ CANDELA	CARRERA 17C No 67-27	6412749
79	CALZADO SUEÑOS DE MARQUEZA	JUAN CARLOS VEGA	CARRERA 20 No 18-31 SAN FRANCISCO	6450142
80	CALZADO TIERRA COLOR`S	ELSA TORRES MUÑOZ	CALLE 21 No 18-74 SAN FRANCISCO	6526297
81	CALZADO TIGER	ROSO CORREA BERMUDEZ	CARRERA 14 No 14-27 GAITAN	6713556
82	CALZADO TRIUNFO	HELI SARMIENTO MACIAS	CALLE 18 No 23-49 SAN FRANCISCO	6343944
83	CALZADO VALERY COLLECTION	LUIS ALEJANDRO ROJAS MEDINA	CALLE 21 No 21-40 SAN FRANCISCO	6452608
84	CALZADO VANESITA	SAUL CARREÑO RUEDA	CALLE 50 No 16-48	6425550
85	CALZADO VECKY SHOES	LUZ AMPARO DUARTE SUAREZ	CALLE 39 No 24-43 CENTRO	6457286
86	CREACIONES KAREN	DANIEL NIÑO LOPEZ	CALLE 31 No 14 OCC-92 DON BOSCO	6308435
87	CREACIONES LAURA MINI	PABLO ELIAS PORRAS REMOLINA	CALLE 21 No 21-35 SAN FRANCISCO	6345623
88	DESTELLOS DE LUNA	ELIZABETH GARNICA	CALLE 9 No 22-63	6458341
89	DISEÑOS D'ROSAURINI	ROSAURA VIVIESCAS PARDO	CALLE 21 No 18-26 ALARCON	6424294
90	DISEÑOS GENESIS	LILIANA PATRICIA	CALLE 51 No 14-48	6421139
91	DIVAS LTDA	SERGIO H. ORDOÑEZ	CALLE 51B No 12-79	6302879
92	EXCLUSIVOS YEIMI	JOSE ALEXANDER ESPINDOLA	CALLE 42 No 6A-37	6304391

93	FABRICA DE CALZADO INCA	LUZ MARINA LEAL HALLADO	CARRERA 20 No 22-48 ALARCON	6456182
94	FRATELLO SHOES	MARIA DEL PILAR DIAZ CORTAZA	CARRERA 19 No 19-57	6455075
95	INDUSTRIAS FYORE	LAURA CECILIA	CALLE 19 No 21-44 SAN FRANCISCO	6357900
96	INDUSTRIAS KRIZZ	MARIA CRISTINA NAVAS	CALLE 34 No 30-23	6809080
97	INFANTILES LAURA MILENA	JAIME ENRIQUE OCHOA VILLAMIL	CALLE 8 No 11-05 SAN RAFAEL/PIEDRECUESTA	6561284
98	INVERSIONES ANCLA LTDA	CLAUDIA LUCERO LOPEZ	CALLE 41 No 18-69	6525264
99	CALZADO JOAN SPORT	SONIA ISABEL GOMEZ AGUILLON	CALLE 51 No 14-154	6338951
100	CALZADO KANGURO	DANIEL PLATA MORANTES	CRA 23 No 30-30	6321056
101	CALZADO KOKER	HUGO ORTIZ RUEDA	CARRERA 8 No 42 - 61	6308991
102	INDUSTRIAS KRIOS	ANA V. SOLANO	CALLE 51 No 16-96	6420273
103	CALZADO MANCHITAS	JHON JAIRO AGUILLON	CALLE 51 No 15-55 SAN MIGUEL	6426795
104	MARROQUINERIA JACKY ACEVEDO	JACKELINE ACEVEDO	CARRERA 19 No 21-05 SAN FRANCISCO	6523511
105	CALZADO MODA PIEL	MERIDA VARGAS GARCIA	CARRERA 18 No 18-74 SAN FRANCISCO	6718614
106	NEXT GENERATION CANDY FOOT	JAIME ARDILA ARGUELLO	CARRERA 18 No 19-31 SAN FRANCISCO	6710164
107	PARISOTTO LTDA	GONZALO SERRANO	CARRERA 23 No 20-45 SAN FRANCISCO	6343682
108	RASSI BAGS LTDA	CARLOS CENTENO QUINTERO	CALLE 10A No 24-11 LA UNIVERSIDAD	6349576
109	CALZADO SANTA SABINA	NINFA GARCIA PEREZ	CRA 17 F No 59-44 B/ RICAURTE	6411650
110	SANTINI GUGA	JIMMY GUTIERREZ ORTIZ	CARRERA 21 No 21-37 SAN FRANCISCO	6324011
111	SHOES XIBEN	SIOMARA QUINTERO SEPULVEDA	CALLE 18 No 18 - 59 SAN FRANCISCO	6715647
112	SUEÑOS SHOES	AYLEEN PORTILLA RAMIREZ	CARRERA 20 No 20-25 SAN FRANCISCO	6302701
113	VIERY CALZATURE	WILMAR JAVIER GUTIERREZ ORTIZ	CARRERA 19 No 15-29 SEGUNDO PISO	6712694
114	XUE PURO CUERO LTDA	GLADYS LINEROS M.	CARRERA 24 No 18-57 SAN FRANCISCO	6324958
115	ZAHARA STYLE	JENNY SUGEY GUTIERREZ	CARRERA 19 No 15-29 PISO 1 SAN FRANCISCO	6712694
116	MODA KIDS	MONICA ALEXANDRA NIÑO	CARRERA 24 No 17-71 SAN FRANCISCO	6345518
117	CALZADO LUFFERI	LUIS FERNANDO RINCON	CALLE 14 No 12-34	6713313
118	SPORT COLOMBIA	MENDES DE PEÑA NANCY STELLA	CR. 22 NO. 19-30	6358108
119	CALZADO SHAK	HERMINDA SALAZAR CALA	CRA 18 No 30-08	6700812
120	CALZADO SHANTIAL	ORTIZ MADERO RAUL	PASAJE ROSEDAL LOCAL 121	6303614
121	CALZADO SHOPPER`S SPORT	JAIMES MALDONADO WILLIAM	CL37 NO. 2B-17 LA JOYA	6301222
122	CALZADO SICAR	JAIMES SUAREZ CARLOS MIGUEL	CR. 14 NO. 10-99 APTO. 201	6563050
123	CALZADO SOLDIER	ARDILA GELVEZ JESUS ALBERTO	CR. 8BIS NO. 103-08 PORVENIR	6801855
124	CALZADO SOTOMAYOR	DURAN CHAPARRO DAVID CAMILO	CL. 18 NO 16-40	6852479

125	CALZADO SPACE	GARCIA OLGA LUCIA	CR 3 NO. 39-24 BARRIO LA JOYA	6701708
126	CALZADO SPLENDOR	DIAZ RIOS FREDDY MARTIN	CRA 22 NO 22-73 ALARCON	6454934
127	CALZADO SPOKEN	ESPINEL LUNA OSCAR STIWEN	CL. 29 NO. 6-41 B. GIRARDOT	6336574
128	CALZADO SPUTNIK	IBANEZ GUERRERO EFRAIN	CL.15 N0.8-13	6332454
129	CALZADO STAN	PARRA ARDILA ROSA MARINA	CL. 14 NO. 14.-40 GAITAN	6713076
130	CALZADO SULAY	CALDERON JOSEFINA	CR. 26 NO. 50-46 P.1	6476201
131	CALZADO TENIS HERCA	HERRERA SARMIENTO CARLOS	CL. 17 NO. 24-56	6450538
132	CALZADO TENTACION	ROMERO JOSUE	CRA 2E NO 32-104 LA CUMBRE	6821177
133	CALZADO TITANI	SUAREZ ARDILA MARTHA ELENA	CR. 23 NO. 50-29	6433119
134	CALZADO TOBINY	ARMANDO MORENO	CALLE 112A No 45-08	6493427
135	CALZADO TRACTOR	VELANDIA BUSTOS AMILDE	TRANSVERSAL 149 A NO. 57 - 18 LA CUMBRE	6580172
136	CALZADO TURPIALITOS	PINZON NINO LUIS	CRA. 11A No 16-07 ROSALES	6782190
137	CALZADO VIMACO	VICTOR MARIN	CR. 17B-1 NO. 58-86 RICAURTE	6448912
138	CALZADO VIZON	VEGA RAMIREZ EDGAR	CRA 6A NO 37-39 ALFONSO LOPEZ	6335333
139	CALZADO PACO RUBI	CENTENO RUEDA ARMANDO	CRA 3 OCC. NO. 46-26 CAMPO HERMOSO	6428143
140	CALZADO RENEGADO	VEGA CARRENO LUZ STELLA	CRA. 18 NO. 68-110 VICTORIA	6479604
141	CALZADO SAIDO	JAIRO PORRAS CASTROS	CALLE 45A No 10 occ - 98 CAMPO HERMOSO	6306106
142	CALZADO MAMUT	GOMEZ GONZALEZ LUIS ALBERTO	CL. 35 NO. 23-70	6329874
143	CALZADO MANA	DIAZ JAIMES ELVER	CL. 155 NO. 31A-75 ASOVILAGOS	6381594
144	CALZADO MANURI	SEPULVEDA CARRENO ANA	CLL 25 NO 7 - 22 GIRARDOT	6337891
145	CALZADO MARGARET	MELO VARGAS JOSE ELIECER	CR. 11 NO. 15-51 GAITAN	6716906
146	CALZADO MARIA PILI	CARVAJAL CASTRO LUZ MARY	CL. 34 NO. 8-67	6706540
147	CALZADO MARLY PIEL	ARDILA VILLAMIZAR HUMBERTO	CR. 15 NO. 67-70 B. VICTORIA	6479602
148	CALZADO MARQUITOS	BOTIA SOCHA MARCOS	CL.104 E NO. 8-10 PORVENIR	6373762
149	CALZADO MARSOL	LUNA GARCIA SAUL	CR 17C NO. 56-55 RICAUTE	6448935
150	CALZADO MASCARADA	GOMEZ ROMAN LUZ YOLANDA	CL. 20 NO 21-60	6350829
151	CALZADO KELAIA	PARDO ARIAS BELCY LORENA	CLL 22 NO 21-45 BARRIO SAN FRANCISCO	6327360
152	CALZADO JJ	BLANCO PABON EMILIANA	CR. 22 NO. 19-41	6321716
153	CALZADO HELGA	BEATRIZ MURILLO DE CHINOME	CR 22 NO. 16-23	6348454
154	CALZADO GAYMIR	ARENAS GABRIEL	CL 43 NO. 6-36 ALFONSO LOPEZ	6305089
155	CALZADO GENIOS	ALFONSO LEAL LUIS ERNESTO	CL 35 NO 5-27 ALFONSO LOPEZ	6347573
156	CALZADO FRADIAN	SAIZ FRANCO AMPARO	CALLE 44 No 11OCC-16 CAMPO HERMOSO	6705062

157	CALZADO ENITINI	HERNANDEZ ARIZA EMMA	CR. 2 NO. 39 - 24 LA JOYA	6301267
158	CALZADO ANTONI	CARRENO GOMEZ ANTONIO	CR. 34 NO. 90-19 PEDREGOSA	6367442
159	CALZADO ARISTI	GALVIS MARTINEZ GUSTAVO	CL. 27 NO. 7-47 GIRARDOT	6300723
160	CALZADO BACHATA	PEREA VILLAMIZAR FABIAN	CLL 47 NO 10 OCC - 45 CAMPO HERMOSO	6708308
161	CALZADO BELUGA	DAVID VALDERRAMA	CALLE 14 No 12-40	6312462
162	CALZADO BIANCO	ALVAREZ PENA JAIR	CLL 59 NO 40W - 14 APTO 301 B. ESTORAQUES	6417560
163	CALZADO BITIANO	CARREÑO JAIME-ROSALBA	CARRERA 28 NO. 57-09 LOS COLORADOS	6738079
164	CALZADO BLASS	RAYON BAUTISTA MARIA EUGENIA	CLL, 47 No 12 OCC - 15 CAMPO HERMOSO	6427441
165	CALZADO BOCHICA	SOLANO MARTINEZ ISABEL	CR. 2 NO. 40-09 LA JOYA	6524423
166	CALZADO BONELLY LTDA	CESAR AUGUSTO YAGAS	CR 26 NO 33-51	6348390
167	CALZADO BONITA	APARICIO SILVA MARCO ANTONIO	CL. 6 NO. 13-65 SAN RAFAEL	6714102
168	CALZADO BUCHI	HENRY QUINTERO	CALLE 19 No 24-56	6456001
169	CALZADO BUFALO	PUENTES TIRIA MIREYA	CR. 8 NO 28-66 GIRARDOT	6702770
170	CALZADO BUNKER	GRANADOS DE VILLABONA MARIA	CL. 55 NO. 22-30	6476193
171	CALZADO BURBUJA	ARIZA MORALES ELENA	CL 19A NO. 13-20 B. GAITAN	6714963
172	CALZADO CAMADO	ARIAS AMADO CARLOS JULIO	CR 21 NO. 20-45	6458183
173	CALZADO CAPALU	GOMEZ MANTILLA CARLOS	CL. 6 NO. 16-22	6557415
174	CALZADO CAPRIARELI	GOMEZ CALVETE ERVIN DARIO	CR. 9 NO. 42-46 ALFONSO LOPEZ	6427980
175	CALZADO CAPRISITA	GARNICA CAMARGO ALVARO	CL. 45 NO. 1-84 B. CAMPO HERMOSO	6301121
176	CALZADO CARDANY	RODRIGUEZ BUITRAGO CARLOS	CRA.56B N0-154-16 SURATOQUE	6584259
177	CALZADO CARIBU	MALDONADO VESGA PEDRO ELIAS	CR. 32 NO 33-99 LA AURORA	6454063
178	CALZADO CHARLESTON SPORT	OSCAR GAITAN	CARRERA 22 No 19-26	6321716
179	CALZADO CHARPEY	SOSA PUENTES ERIKA VICTORIA	CRA 8 NO. 28-31 GIRARDOT	6843543
180	CALZADO CLEOPATRA	VILLAMIZAR EDGAR	CL 19 N. 25-44 SAN FRANCISCO	6340139
181	CALZADO CONCORD	GUEVARA PABUENCE MIGUEL	CL. 13 NO. 29-10 MOLINOS BAJOS	6386809
182	CALZADO CONDESA	HERRERA CASTILLO OSCAR JAIME	CL 23 NO. 11-14 B. GIRARDOT	6331429
183	CALZADO COQUETAS	ISABEL QUINTERO DURAN	CL. 24 NO. 21-31 B. ALARCON	6457773
184	CALZADO D`FERCHO	CACERES MORENO FERNANDO	CRA 36 NO 111-41 B. CALDAS	6368524
185	CALZADO D`JOHAN	MENDEZ CASTILLO ALICIA	CL. 51A NO. 13A-20 SAN MIGUEL	6308943
186	CALZADO D`KDas	MORALES ORTIZ BIBIANA MARCELA	CL. 50A NO. 14-115 SAN MIGUEL	6835659
187	CALZADO D`LADY	PLATA ARRIETA MARIA DEL PILAR	CLL 117 NO 36 - 53 ZAPAMANGA 3	6362455
188	CALZADO DAIRON	LIZCANO NELSON	CL. 12 NO 6-89 PIEDECUESTA CENTRO	6556126

189	CALZADO DAYARI	RINCON JORGE ENRIQUE	CRA 15B NO 7A-24 B. CABECERA ETAPA 2	6563671
190	CALZADO DAYER	WILSON SUAREZ	CL. 104E NO. 8-49 B. PORVENIR	6374742
191	CALZADO DAYUMARI	SALCEDO ORDUZ FERNANDO	CL 30A NO. 3 A-29 B. 12 DE OCTUBRE	6706884
192	CALZADO DEL CARY	DELGADO CARRILLO LUIS ALFONSO	CL. 21 NO. 20-55	6308273
193	CALZADO DELFIN	CALDERON OVALLE ALFONSO	CR. 9 NO. 23-22 B. GIRARDOT	6337093
194	CALZADO DIANA PISIOTI	RUT CLEMENCIA GAMBOA	CRA 47A No 52-50	6322078
195	CALZADO DI-GERAL	JOSE ALVEIRO MORA	CALLE 9 No 22-49	6324529
196	CALZADO DIMORINI	TARAZONA DE BELTRAN ODILIA	CL. 38 NO. 2-22 LA JOYA	6425283
197	CALZADO DINAIN	RODRIGUEZ MANTILLA CARLOS	CR. 2E NO. 27-14 LA CUMBRE	6581806
198	CALZADO DISEÑOS	HERNAN AVENDAÑO RODRIGUEZ	CARRERA 16 No 37-60 PISO 4	6336565
199	CALZADO DRAKO	GONZALEZ TAPIAS ALBA MARITZA	CL 104 C NO 7-05 PORVENIR	6370817
200	CALZADO DUBERTOL	HUMBERTO	CL. 14 NO. 15-45 B. COMUNEROS	6712764
201	CALZADO EDUALEXIS	GUTIERREZ CARO EDUARDO	CRA 9 NO 43-30	6335364
202	CALZADO EMANUEL	SEPULVEDA RODRIGUEZ MANUEL	CL. 6 NO. 9-26 SAN RAFAEL	6716015
203	CALZADO GINA`S	ARENAS DE SARMIENTO ISABEL	CR. 11 NO. 27 - 08 GIRARDOT	6425743
204	CALZADO GIORGIO GABRINI	HERRERA PAIPA LUZ MARINA	CR. 18 NO. 6-47	6174340
205	CALZADO GIOVANI STILOS	SIERRA SANTAMARIA EDWIN GIOVANNI	CRA 21A NO 110-22B	6312776
206	CALZADO GLEINER	QUESADA SANTOS GLENDA	CL.13 NO.5-09 SANTANA	6395127
207	CALZADO GLORIA SERRANO	URIBE AVENDANO LUIS ANTONIO	CL 51 B NO 12-91 CANDILES	6336146
208	CALZADO GRIMALDI	GRIMALDOS AYALA CLAUDIA	CL 22 NO 28-03 RIO DE ORO GIRON	6590152
209	CALZADO HABREO	COVARIA OLARTE ARISTOBULO	CR. 5 NO. 39-46 ALFONSO LOPEZ	6332234
210	CALZADO HEGSEY	SANABRIA LIZARAZO FANNY	CLL 38 NO 18-42 CENTRO	6425912
211	CALZADO HORMIGUITAS	TOLOZA LEON SAUL	CL 51 NO. 15-66 SAN MIGUEL	6700255
212	CALZADO HUELLAS Y HUELLITAS	PENA LOPEZ ARGEMIRO	CR 5 NO. 34- 05 B. ALFONSO LOPEZ	6525077
213	CALZADO ISABASTIANA	LIZARAZO SUAREZ SILVIA PATRICIA	CL. 51 A NO. 13 - 84 SAN MIGUEL	6701582
214	CALZADO JAMA	AMAYA ACELAS JOSE DOMINGO	CR. 3 NO. 38-24 LA JOYA	6330931
215	CALZADO JEFFER ANDREA	PAMPLONA JAIMES POLO	CL. 33 NO. 7-74 CUMBRE	6580193
216	CALZADO JESIKA	FUENTES MEDINA FERNANDO	CL. 14 NO. 15-46	6715901
217	CALZADO JHIMAR`S	MARIN CORREDOR JAIME	CR. 15 NO. 55-26 BARRIO REPOSO	6772715
218	CALZADO KORINA	MARTINEZ HERRERA JAIME	CL. 14 NO. 10-64	6718643
219	CALZADO KURUSA	RAMOS MEJIA SAUL	CL 12 NO. 11-20 VILLABEL	6780642
220	CALZADO LA CORONA	GOMEZ ARIAS OMAR	CL. 36 NO. 18-80	6421372

221	CALZADO LA KACTUS	CARRENO CARRENO FERNANDO	CRA 13A NO 51A-10 CANDILES	6520525
222	CALZADO LAKENWOOD	FLOREZ JOSE RAFAEL	CR. 16 NO. 50A-21 SAN MIGUEL	6305451
223	CALZADO LALINE	VILLAMIZAR VILLAMIZAR ORLANDO	CL. 21 NO. 52-36	6329919
224	CALZADO LATINOS	LOPEZ OJEDA JOAQUIN	CL 56 NO. 7 W-125 MUTIS	6415521
225	CALZADO LAURINI	AURA MARIA PABON	CR. 12 NO. 68-39 LA VICTORIA	6471511
226	CALZADO LEAL	JOSE DEL CARMEN LEAL	CALLE 28 No 22-40	6454049
227	CALZADO LEON' S	CASTRO CONTRERAS ALFONSO	CR. 22 NO. 46A-40 CONCORDIA	6305341
228	CALZADO LILIANA	RODRIGUEZ NAVARRO MARIN	CR. 6 OCC. NO. 43-51 CAMPO HERMOSO	6420085
229	CALZADO LUFFERI	LUIS FERNANDO RINCON	CALLE 14 No 12-34	6713313
230	CALZADO LUGI	ARGUELLO ARGUELLO LUZ STELLA	CRA 12C NO 103C-04 SANTA MARIA	6372580
231	CALZADO LUKA	CORZO JAIMES PEDRO DELKIN	CR. 17B N. 56-73 B. RICAUTE	6440585
232	CALZADO LUMARLY	CASTRO FUENTES LUIS	CL 12 NO. 17-09 MODELO	6712116
233	CALZADO LUQUE	LUQUE RUIZ JAQUELINE	CL. 20 NO. 5-24 B. NARIÑO	6716294
234	CALZADO MAIRA ALEJANDRA	PARRA OVIEDO DAVID	CRA 3 OCC NO. 31-51 SANTANDER	6428552
235	CALZADO MI MARCA	CACUA SALCEDO NOHORA	CL. 33 NO. 12-31	6426386
236	CALZADO MIL COLORES	CASTILLO RUEDA MARIO	CL. 20 NO. 20-55	6426909
237	CALZADO MIMOSIN	RIOS REMOLINA JOSE MANUEL	CR. 4A OCC NO. 45-36 CAMPO HERMOSO	6337376
238	CALZADO MIR CAR JUNIOR	RUIZ HERNANDEZ LUIS FRANCISCO	CRA 25 NO 30-34 ANTONIA SANTOS	6452992
239	CALZADO MIS DAMITAS	HERRERA JAIMES FIDEL	CLL 25 NO 5-43 GIRARDOT	6300636
240	CALZADO MODA SALVAJE	BARON TORRES LADY DAYANA	URB BUCARICA BLOQUE 12-16 APTO 102	6481970
241	CALZADO MOISES	ORDUZ ORDONEZ LUIS ALFREDO	CR 23 NO 55-43 NUEVO SOTOMAYOR	6474925
242	CALZADO MONTANA	CARRENO PARADA JUAN MANZUR	CL. 48 NO. 9 OCC - 117 CAMPO HERMOSO	6333899
243	CALZADO NAIDO	CASTRO DE VALERO CARMEN	CL 50A NO. 21-49 LA CONCORDIA	6475308
244	CALZADO NENINI	BARON PEREZ LUIS	CL. 13 NO. 19-101 MZN. 10 INTERIOR 2	6401135
245	CALZADO NIKI	GARCIA CALDERON PEDRO PABLO	CL. 19A NO. 18A-21 GIRON	6811515
246	CALZADO NIKOLE	RAGUA GOMEZ NIKOLE VIVIANA	CL. 51 NO. 16-148	6700795
247	CALZADO NIOR	MURILLO MALDONADO ORLANDO	CR. 15 OCC NO. 31-71 DON BOSCO	6420184
248	CALZADO OBELLY	DORIS SOTO ARENAS	CRA 16 No 35-18 OFC. 902	6524194
249	CALZADO OBSESION	DUQUE GIRALDO DIEGO MARIA	CL. 20 NO. 21 - 71 SAN FRANCISCO	6327340
250	CALZADO OGMIOS	JHON MARIO DUARTE	CRA. 9 NO. 29-41 BARRIO GIRARDOT	6426792
251	CALZADO OLARI	ARIZA OLAYA ROSSEMBER	CL 45 NO. 9 B OCC. -09 CAMPO HERMOSO	6429967
252	CALZADO OLO	ORDONEZ OLGA LUCIA	CLL. 19G No 19-32 NORTE 2,	6805799

253	CALZADO OMAR FER	VEGA CACERES LUIS OMAR	CR 35 NO. 108A-15 CALDAS	6317450
254	CALZADO ONE	ANA MELENDEZ	CARRERA 5 No 29-27	6334115
255	CALZADO PANTANI	BELTRAN CORREA LUIS	CL. 10A NO. 16-47 COMUNEROS	6713825
256	CALZADO PAPUS	APARICIO AYALA DORA LUZ	CL. 197 NO. 36-36 B. COOVIFLORIDA	6483427
257	CALZADO PARLEY	DIAZ SARMIENTO REINALDO	CR. 14 OCC. NO. 31-32 BARRIO DON BOSCO	6702525
258	CALZADO PARLIAMENT	CARRILLO ECHEVERRIA RAUL	CR.17 NO. 45-169/173 CENTRO	6429626
259	CALZADO PASO ELEGANTE	SARMIENTO PEREZ SANDRA	CL 37 NO 11 OCC-33 LA JOYA	6303908
260	CALZADO PASSINI	SANTOS REYES MARTHA	CL. 57 NO. 1W-32 PISO 2 MUTIS	6412197
261	CALZADO PEPITA	VEGA RAMIREZ GLADYS	CRA. 6A NO. 37-74 ALFONSO LOPEZ	6300803
262	CALZADO PICCADIYLLY	PARRA OVIEDO HERIBERTO	CL. 29 NO. 11 OCC - 69 B. SANTANDER	6306442
263	CALZADO PICCASUS	PEDRO N. AMAYA MARTINEZ	CALLE 16 No 22-48	6457316
264	CALZADO PIPOL	SANTOS ARIAS ELIZABETH	BUENOS AIRES MANZANA D CASA 7	6541629
265	CALZADO POPIN	ARCHILA MORENO LUDY YANETH	CL. 146A NO. 60-60 EL CARMEN 5TA ETAPA	6584957
266	CALZADO QUILATOS	BRAVO GARCIA ALBERTO	CL. 16 CN NO. 10 D-46 TEJAR NORTE II	6407158
267	CALZADO RALLON	RALLON SANABRIA ADONAI	CR. 1 OCC. NO.31 A - 69 BARRIO SANTANDER	6338768
268	CALZADO RENE CACELIS	NINO MANTILLA GUILLERMO	CRA 20 No 50-48	6427717
269	CALZADO RENECATY	HURTADO MANTILLA MILTON	CL. 53 NO 23-38 NUEVO SOTOMAYOR	6571615
270	CALZADO RESPLANDOR	FLOREZ GUERRERO SONIA	CLL 61 NO 7W - 09 MUTIS	6449289
271	CALZADO RETOS	HERRERA COLMENARES	CL. 39 NO. 20-29 CENTRO	6420094
272	CALZADO REX	ISABEL MEZA DE MUÑOZ	CL 51 NO. 15-69 SAN MIGUEL	6335828
273	CALZADO RIGOZ	GOMEZ REYNALDO	CR. 18 NO. 14-50	6716982
274	CALZADO RIISS	PEDRAZA VILLABONA HENRY	CALLE 43 No 9-38	6425373