

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA APERTURA COMERCIAL EN LA
CULTURA GERENCIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y
CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA”**

**NOHORA RODRÍGUEZ CHACON
LAURA MARGARITA JAUREGUI CACERES**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2008

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA APERTURA COMERCIAL EN LA
CULTURA GERENCIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y
CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA”**

**NOHORA RODRÍGUEZ CHACON
LAURA MARGARITA JAUREGUI CÁCERES**

**Monografía como requisito para optar el título de:
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:
Dra. MIRYAM NIÑO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2008

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. PLANTEAMIENTO	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Identificación del problema	3
1.1.2 Elementos del problema	4
1.1.3 Formulación del problema	4
1.2 ALCANCE	5
1.2.1 Justificación	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.2Objetivo general	6
1.3.3Objetivos específicos	6
1.4 MARCO REFERENCIAL	7
1.4.1 Marco contextual	7
1.4.2 Marco teórico	11
1.4.3 Marco conceptual	15
2. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR CUERO Y CALZADO	20
2.1.CONSUMO DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA	22
2.2.COMPORTAMIENTO DEL SECTOR EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL	23
2.3.COMERCIO EXTERIOR	24
2.4.ACUERDOS COMERCIALES FIRMADOS A DISPOSICIÓN DEL SECTOR	26
2.4.1. TLC con Chile	26
2.4.2. TLC con Países del triangulo Norte (TN).	26

2.4.3. TLC con Canadá	27
2.4.4. TLC con Asociación Europea de Libre Comercio AELC	27
2.4.5. TLC con la Unión Europea	27
2.4.6. TLC con Estados Unidos	27
2.5. INSTITUCIONES DE APOYO PARA EL SECTOR	28
2.5.1. SENA	28
2.5.2. PROEXPORT	28
2.5.3. Ministerio de comercio, INDUSTRIA Y TURISMO	28
2.5.4. BANCOLDEX	28
2.5.5. Cámara de comercio de Bucaramanga	28
2.5.6. Gobernación de Santander	29
2.5.7. Comité regional de competitividad	29
2.5.8. Alcaldías Municipales	29
2.5.9. Consejo regional para la pequeña y mediana empresa	29
2.5.10. Programa MIDAS – USAID	29
2.5.11. UNIVERSIDADES	29
2.6. ENTIDADES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON EL SECTOR EN SANTANDER	30
2.6.1. ASOINDUCALS	30
2.6.2. ASICAF	30
2.6.3. ASPECOL	30
2.6.4. ACICAM	30
2.6.5. CEINNOVA	31
2.6.6. CDP DEL CUERO	31
3. EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA	32
3.1. EMPRESA FAMILIAR	31
3.2. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS FAMILIA Y EMPRESA	36
3.3. LA EMPRESA FAMILIAR COMO UN SISTEMA	38

3.4.	LOS ROLES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	40
4.	APLICACIÓN DE ENCUESTAS SECTOR CUERO Y CALZADO	40
4.1.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	40
4.1.1.	ESTUDIO EXPLORATORIO	40
4.1.2.	ANALISIS CON LOS EXPERTOS	41
4.1.3.	ANALISIS DE DATOS SECUNDARIOS	41
4.1.4.	INVESTIGACION CUALITATIVA	42
4.1.5.	ESTUDIO DESCRIPTIVO	42
4.1.6.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	43
4.1.7.	NECESIDADES DE INFORMACION	43
4.1.8.	POBLACION OBJETO DE ESTUDIO	44
4.1.9.	SELECCIÓN DE LA MUESTRA	44
4.1.10.	CUESTIONARIO APLICADO	44
4.1.11.	TRABAJO DE CAMPO	44
4.1.12.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	45
4.1.13.	ANALISIS DE RESULTADOS	45
4.2.	TABULACION DE LA ENCUESTA APLICADA	46
4.2.1.	Datos producto – análisis	46
4.2.2.	Datos comercialización – análisis	52
4.2.3.	Aspectos gerenciales – análisis	59
4.2.4.	Relación entorno empresa – análisis	75
4.3.	ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA EN LOS TRES ASPECTOS	82
4.3.1.	Caracterización de la empresa	82
4.3.2.	Datos productos	83
4.3.3.	Datos comercialización	84

4.3.4. Aspectos gerenciales	85
4.3.5. RELACION ENTORNO EMPRESA	87
4.4. ESTRUCTURACIÓN DOCUMENTO SECTOR CUERO Y CALZADO DE SANTANDER	89
6. CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	94
ANEXOS	95
BIBLIOGRAFIA	96

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Consumo del sector	23
Cuadro 2. El cambio Generacional en la Empresa Familiar	37
Cuadro 3. Línea de Producción.	46
Cuadro 4. El producto que fabrica cuánto es en porcentaje Cuero, Sintético.	47
Cuadro 5. Materias Primas Utilizadas.	48
Cuadro 6. Unidades de Producción Mensual.	49
Cuadro 7. Los turnos laborados en su empresa son de cuántas horas?	50
Cuadro 8. Porcentaje de la producción vendida en el mercado nacional e internacional.	52
Cuadro 9. Principales ciudades en las que comercializa su producto en Colombia	53
Cuadro 10. En cuáles países se ha comercializado su producto?	54
Cuadro 11. La exportación de su producto los realiza Directamente ó a través de terceros?	55

Cuadro 12. Su empresa cuenta con un Departamento de Comercio Exterior?	56
Cuadro 13. Su empresa participó en los dos últimos años en algún evento ferial?	57
Cuadro 14. Ha asistido Usted en los últimos años a algún evento como conferencia, seminario, foro o similares?	59
Cuadro 15.Cuál fue la temática tratada en cada uno de estos eventos que participó:	60
Cuadro 16. Estaría interesado Usted en recibir formación gerencial?	61
Cuadro 17. En que temas le interesaría que se les formara?	62
Cuadro 18. Evalúe su nivel de conocimiento en planeación estratégica:	63
Cuadro 19. Se ha realizado algún avance en materia de planeación estratégica en su organización?	64
Cuadro 20. En cuáles aspectos de la gestión de su empresa le interesa mejorar?	65
Cuadro 21. Su nivel de educación es:	66
Cuadro 22. Periódicos y revistas de mayor lectura:	67
Cuadro 23. Ha realizado usted viajes al exterior?	68

Cuadro 24. Habla Usted algún otro idioma?	69
Cuadro 25. Considera Usted prioritario que su empresa exporte?	70
Cuadro 26. Qué aspectos considera que pueden favorecer la inserción de su empresa en los mercados internacionales?	71
Cuadro 27. En qué países le gustaría comercializar su producto?	72
Cuadro 28. Ha utilizado Usted en alguna oportunidad los incentivos que el gobierno colombiano ofrece a los exportadores?	74
Cuadro 29. Ha formado recientemente su personal en áreas que puedan soportar mas adelante un proceso de expansión e internacionalización?	75
Cuadro 30. Cuenta con personal dentro de su empresa con dominio de Inglés?	76
Cuadro 31. Considera importante el punto anterior, para una posible internacionalización de su empresa?	77
Cuadro 32. Ha recibido su empresa en los últimos años alguna asesoría?	78
Cuadro 33. Quiénes toman las decisiones más importantes en su empresa?	79
Cuadro 34. Qué opina Usted acerca de una posible vinculación con otras empresas en busca de lograr mayores niveles de	

competitividad para poder incursionar en los mercados internacionales? 80

Cuadro 35. Se encuentra su empresa vinculada alguna asociación gremial? 81

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Vocación exportadora del Sector en Colombia.	8
Figura 2. Capítulos Arancelarios de exportación en Santander año 2007.	25
Figura 3. Línea de Producción.	46
Figura 4. El producto que fabrica cuánto es en porcentaje Cuero, Sintético.	47
Figura 5. Materias Primas Utilizadas.	48
Figura 6. Unidades de Producción Mensual.	50
Figura 7. Los turnos laborados en su empresa son de cuántas horas?	51
Figura 8. Porcentaje de la producción vendida en el mercado nacional e internacional.	52
Figura 9. Principales ciudades en las que comercializa su producto en Colombia.	53
Figura 10. En cuáles países se ha comercializado su producto?	54

Figura 11. La exportación de su producto los realiza Directamente ó a través de terceros?	55
Figura 12. Su empresa cuenta con un Departamento de Comercio Exterior?	56
Figura 13. Su empresa participó en los dos últimos años en algún evento ferial?	57
Figura 14. Ha asistido Usted en los últimos años a algún evento como conferencia, seminario, foro o similares?	59
Figura 15.Cuál fue la temática tratada en cada uno de estos eventos que participó?	60
Figura 16. Estaría interesado Usted en recibir formación gerencial?	61
Figura 17. En que temas le interesaría que se les formara?	62
Figura 18. Evalúe su nivel de conocimiento en planeación estratégica?	63
Figura 19. Se ha realizado algún avance en materia de planeación estratégica en su organización?	64
Figura 20. En cuáles aspectos de la gestión de su empresa le interesa mejorar?	65

Figura 21. Su nivel de educación es?	66
Figura 22. Periódicos y revistas de mayor lectura:	67
Figura 23. Ha realizado usted viajes al exterior?	68
Figura 24. Habla Usted algún otro idioma?	69
Figura 25. Considera Usted prioritario que su empresa exporte?	70
Figura 26. Qué aspectos considera que pueden favorecer la inserción de su empresa en los mercados internacionales?	71
Figura 27. En qué países le gustaría comercializar su producto?	72
Figura 28. Ha utilizado Usted en alguna oportunidad los incentivos que el gobierno colombiano ofrece a los exportadores?	74
Figura 29. Ha formado recientemente su personal en áreas que puedan soportar más adelante un proceso de expansión e internacionalización?	75
Figura 30. Cuenta con personal dentro de su empresa con dominio de Inglés?	77
Figura 31. Considera importante el punto anterior, para una posible internacionalización de su empresa?	77

Figura 32. Ha recibido su empresa en los últimos años alguna asesoría?	77
Figura 33. Quiénes toman las decisiones más importantes en su empresa?	78
Figura 34. Qué opina Usted acerca de una posible vinculación con otras empresas en busca de lograr mayores niveles de competitividad para poder incursionar en los mercados internacionales?	80
Figura 35. Se encuentra su empresa vinculada alguna asociación gremial?	81

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta aplicadas.	97
Anexo 2. Base de datos empresas encuestadas.	101
Anexo 3. Base de datos empresas Expopyme del sector cuero y calzado de Santander.	102

RESUMEN

TITULO:

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA APERTURA COMERCIAL EN LA CULTURA GERENCIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA.*

AUTORES

LAURA MARGARITA JAUREGUI CACERES- Ingeniera Financiera

NOHORA RODRIGUEZ CHACON – Comercio Exterior**

PALABRAS CLAVES

Globalización; Calzado; Cultura Gerencial; Competitividad Empresarial.

DESCRIPCION

Haciendo un análisis de la situación de las mipymes en Colombia, se revisa especialmente el sector de cuero y calzado, al tratarse de uno de los sectores con alto nivel de ocupación de mano de obra, oportunidades de exportación, capacidad de diseño y diferenciación, como a su vez también se presenta una alta competencia internacional con mayor tecnológica y capacidad de producción.

Santander cuenta con un número representativo de empresas productoras, que por tradición se han dedicado a producir calzado para de esa manera generar el sustento familiar, dando paso a la creación de empresas familiares. El estudio realizado en la presente monografía, analiza la potencialidad existente en el sector cuero y calzado de Santander, con relación a las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio que el gobierno negocia para beneficio del sector empresarial como una herramienta para fomentar la internacionalización.

Resultado del estudio, demuestra que el empirismo, el desconocimiento de técnicas para producir de manera competitiva, la falta de capacidades en diseño, las pocas estructuras administrativas que tienen las empresas, son la causa para que un sector con un grupo significativo de empresas, generador de empleo, tenga pocos avances en exportaciones y aprovechamiento de las bondades ofrecidas por consumidores internacionales, deseosos de adquirir calzado con valor agregado, diferenciación y con precios competitivos.

A su vez, es estudio deja ver, las oportunidades que se están dejando de aprovechar por la escasa formación académica de los gerentes propietarios, lo que no ayuda en el desarrollo de empresas seguidas por varias generaciones. Las empresas se mantienen mientras sus fundadores viven.

En conclusión se define el sector cuero y calzado con gran potencial exportador y productivo, en el que las entidades y universidades deben trabajar conjuntamente para realizar un proceso paulatino e cambio de cultura gerencial.

* Monografía.

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.- Escuelas de Estudios Industriales.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia.- Ing. Hernán Pabón Barajas.- Ingeniero Industrial.

SUMARY

TITLE

ANALYSIS OF THE COMERCIAL OPENING IMPACT IN THE ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE LEATHER AND FOOTWEAR SECTOR OF BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA*

AUTORES

LAURA MARGARITA JAUREGUI CACERES- Ingeniera Financiera
NOHORA RODRIGUEZ CHACON – Comercio Exterior**

KEY WORDS

GLOBALIZATION, FOOTWEAR, ADMINISTRATIVE CULTURE, BUSSINES COMPETITIVITY.

DESCRIPTION

Making an analysis of the mipymes situation in colombia, it is specially checked the leather and footwear sector, referring to one of the sectors with a high level of labour occupation, exportation oportunities, design capacity and differentiation, as at the same time it is presented a high international competence. With a bigger tecnology and production capacity.

Santander counts with a representative number os productor companies, that have been dedicated to the footwear production as a tradition to generate a family sustenance , giving way to familiar companies creation.

The study made in the present monography, analyze the potenciality in the leather and footwear sector of santander, in relation with the oportunities that are given by the free commerce trate that the government negotiate to the benefit of the bussines sector as a tool to promote the internationalization.

Results of the study, demostrated that empirisim, unknowledge of tecnicos to produce in a competitive way, the lack of design capacities, the few administrative structures of the companies, they are the reason why a significant group of the companies sector that generates employment have few foreing improvements and goodness ofered by international consumers, that want to acquire footwear with an added value, with competitives prices.

At the same time, the study let us see, the oportunities that have been left behind without taking advantage of them because of the scarce academic formation of the owners. this does not help in the development of the companies follow by several generations. the companies keep strong while the founders live.

As a conclusion it is defined the leather and footwear sector with a big exporting and productive potencial, in which entyties and universities must work together to make a gradual process of administrative cultural change.

* Monografía

**Faculty of Engineering Schools Fisicomecánicas .- .- Studies Industrial School Industrial and Business Specialization in upper management . Ing. Hernán Pabón Barajas .- Industrial Engineering.

INTRODUCCIÓN

La tendencia actual hacia la internacionalización de las economías, hacia el libre comercio entre países y el abastecimiento de productos provenientes de proveedores externos, ha sido el motivo para que grandes compañías orienten sus estrategias comerciales hacia la exportación de productos, bienes y servicios, siendo necesario complementar esta actividad con decisiones gubernamentales que apoyen y dinamicen las iniciativas del sector privado.

Desde la existencia de las ideas mercantilistas en el siglo XVII¹, se vio la necesidad de vender productos al exterior, esta teoría fortalecía las exportaciones y limitaba las importaciones, pero se empezó a ver la importancia de intercambiar productos abundantes con el exterior (exportar) con los escasos y de difícil producción en el país (importar). Estas políticas tenían intervención directa y eran promovidas por el gobierno. Posteriormente ese intercambio empezó a darse en el mundo con la firma de acuerdos comerciales entre países como es el caso de los países miembros hoy día de la Unión Europea, quienes por necesidades de consumo del carbón y el acero en 1950 empezaron lo que es hoy el acuerdo comercial más completo existente en el mundo (unificación de la moneda circulante)-UNION EUROPEA. Es claro que Europa y los países asiáticos han evolucionado más rápidamente en el concepto de apertura de mercados que América. En los países miembros de América existen acuerdos firmados binacionales y otros entre tres o más, como es el caso de: NAFTA, CAN,

¹ Conjunto de ideas económicas que se desarrollaron durante los siglos XVI, XVII y la primera mitad del XVIII en Europa y tuvieron gran influencia en las políticas económicas de los nacientes Estados nación.

MERCOSUR, CARICOM, entre otros, acuerdos firmados con el objetivo de fortalecer el intercambio comercial entre los países y por ende beneficiar la economías de los mismos. La participación y compromiso directo de las empresas en el desarrollo de productos acordes a las necesidades de los consumidores participantes del acuerdo y a trabajar directamente por la competitividad de las mismas, hace que la firma de un acuerdo no sea una decisión única de los Gobiernos sino en unión con el sector privado quienes serán los beneficiarios y aportantes al éxito o fracaso del acuerdo.

Colombia tiene acuerdos binacionales firmados y participa en acuerdos en los que de una u otra manera se han logrado beneficios directos para las empresas. Un beneficio importante otorgado por Estados Unidos como lo era el ATPDEA², acuerdo que beneficiaba especialmente al sector confecciones y calzado, ingresando con cero arancel al consumidor americano, permitiendo que la competitividad de los productos colombianos fuera mas alta comparado con productos brasilero y chinos.

Analizando lo anterior y teniendo en cuenta el impacto de los acuerdos comerciales en las exportaciones del sector cuero y calzado de Santander, con la relación del total de empresas existentes registradas en Cámara de Comercio, se realiza ésta monografía, de manera que se pueda evaluar el impacto de la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, en la Cultura Gerencial de las empresas del sector Cuero y Calzado, pues si se considera que la visión de los empresarios es de internacionalización esto se verá reflejado en las exportaciones realizadas a ese país y en las inversiones y alianzas que se puedan establecer para aumentar las oportunidades comerciales entre empresas de Estados Unidos y de Santander.

² Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, ATPDEA, prorrogando y ampliando las preferencias del ATPA ofrecidas por Estados Unidos a Bolivia, Ecuador, Pero y Colombia.

El estudio se enfoca al tema de la cultura gerencial, ya que el conocimiento, el grado de formación, la estructura de empresas (no de negocios), la implementación de tecnologías blandas y duras, la relación entorno empresa, la relación institucional, la salida al exterior de los gerentes, refleja una cultura enfocada hacia la internacionalización y por ende hacia el aprovechamiento de los acuerdos comerciales firmados entre países.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del problema. El sector empresarial de Santander esta conformado en un 93% como Pyme's familiares. Son empresas creadas por una estructura familiar, que evolucionaron de una manera empírica basados en producir de acuerdo a necesidades de unos compradores que visitaban la ciudad, convirtiéndose esta en la única estrategia de mercadeo. El sector Cuero y Calzado de Santander no es ajeno a esta realidad, incluso es uno de los sectores más representativos del Departamento de Santander en cuanto a generación de empleo, ventas y exportaciones, sin embargo y atendiendo los cambios que ha generado la Globalización, la competencia declarada por parte de los países Asiáticos, las exigencias de los consumidores que día a día evolucionan en cuanto a moda, diferenciación y calidad, hace que las empresas deban prepararse para afrontar estos retos.

De acuerdo con lo anterior, existe la necesidad de analizar la capacidad gerencial y la disposición al cambio que presentan los gerentes de las empresas, quienes en su mayoría son los propietarios, caracterizados por un bajo nivel de formación académica y cuya estrategia base para mantenerse en el mercado esta enfocada a dirigir negocios y no empresas con proyección de largo plazo. Hoy día, la Globalización no tiene retroceso, es claro que los países deben abrir sus fronteras y que como consecuencia de ello sus empresas deben estar dispuestas a ubicar sus productos frente a

productos americanos, italianos, brasileros, asiáticos, etc. etc. Ya que los consumidores exigentes estarán a la expectativa de decidir en cuanto a precios, calidad y diferenciación.

1.1.2. Elementos del problema

- Promoción y publicidad- Imagen corporativa.
- Formación académica del gerente y su equipo de trabajo.
- Orientación de internacionalización de los países.
- Relación institucional.
- Transferencia de tecnología blanda a las empresas.

1.1.3 Formulación del problema

- Se considera que existe un beneficio real para las empresas de calzado de Bucaramanga al firmarse un TLC con Estados Unidos?
- El empresario percibe a Estados Unidos como un cliente estratégico?
- Qué porcentaje de empresas exportan directamente y estarían preparadas para exportar a Estados Unidos?
- Qué número de empresas tienen certificaciones de calidad?
- Qué número de empresas hacen parte de programas especiales con Proexport?
- Con que estructura interna cuenta las empresas para exportar productos con calidad, precio y diferenciación?
- Existen programas internos de gobierno que apoye y promueva la competitividad de las empresas de calzado de Santander frente al mercado americano?

1.2. ALCANCE

La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas –ACICAM, como gremio del sector del Cuero y el Calzado, promueve y vela por la firma de acuerdos comerciales que impacten positivamente la economía de las empresas y a su vez se fortalezca el comercio exterior de las mismas. El alcance del trabajo de monografía es el de conocer el impacto que tiene la firma del TLC con Estados Unidos en las empresas y en la cultura gerencial del empresario.

Se espera obtener un estudio que sirva de base para el desarrollo de estrategias y programas por parte de ACICAM hacia las empresas.

1.2.1. Justificación. El avance de la Globalización, es la razón de ser para que exista interés por parte de las entidades de apoyo al sector empresarial en analizar el nivel de preparación de los empresarios productores de calzado de Santander, para afrontar la competencia internacional y a su vez, la penetración de los productos en mercados extranjeros. El sector, se considera uno de los mayores generadores de empleo en poblaciones con poco nivel de formación, al contratar mano de obra dedicada a labores operativas artesanales aumentando los niveles de ocupación en la región.

El representativo aumento de unidades de negocios registradas como productoras de calzado, llama la atención de los gremios, ya que se puede observar un liderazgo en la producción de calzado, pero no en la calidad, en la especialización a productos de cuero ó en la estructura formal de empresas que fortalezcan la economía del departamento, siendo esto motivo para realizar la presente monografía.

Las cifras de exportación de Calzado USD 7,4 millones de dólares³ en relación con las exportaciones a través de Comercializadoras Internacionales - C.I. y ventas nacionales que posteriormente van al exterior, dicen mucho de la cultura y capacidad de las empresas para afrontar los retos que les impone un verdadero proceso de internacionalización.

El desconocer la situación real de las empresas con respecto a sus posibilidades de comercializar en el exterior y específicamente en un país como los Estados Unidos, puede llevar a las entidades gremiales a promover programas que no tendrán impacto real en las empresas, generándose poca credibilidad ante empresarios, gobiernos e instituciones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Conocer los aspectos gerenciales que han incidido en el desarrollo empresarial del sector Cuero y Calzado, realizando propuestas que generen crecimiento, promuevan la internacionalización de las empresas y la utilización de los acuerdos comerciales firmados por Colombia con el exterior.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el comportamiento histórico del sector del cuero y el calzado y compararlo con el desarrollo y crecimiento de los sectores más dinámicos de la economía Santandereana.

³ Datos tomados de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Indicadores de Exportación diciembre de 2006.

- Investigar el comportamiento de la demanda de los productos del sector Cuero y Calzado de Santander a nivel internacional, específicamente en los Estados Unidos.
- Conocer las estrategias administrativas con las que los gerentes han manejado las empresas del sector Cuero y Calzado en los últimos años.
- Generar propuestas de desarrollo y crecimiento para el sector Cuero y Calzado basados en la realidad del sector y las exigencias del entorno. (elaboración de un documento oficial para el sector).

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Marco Contextual. La industria del Cuero y Calzado se reconoce como uno de los sectores más representativos dentro de la economía Santandereana, compuesta por cerca de 1.147 empresas, dentro de las cuales se encuentran las empresas de calzado, las marroquineras y las dedicadas a procesos relacionados con la curtiembre, preparación y terminación del cuero, ubicándose principalmente en áreas urbanas y en su mayoría concentradas en el área metropolitana de Bucaramanga. La gran mayoría de ellas se clasifican como micro y pequeñas empresas.

El sector del Cuero y Calzado en Santander, es uno de los más sobresalientes en cuanto a la generación de empleo, se estima que la industria aporta aproximadamente de 10.000 empleos directos y alrededor de 20.000 indirectos⁴, siendo la fabricación de cuero y piel con cualquier tipo de suela y la línea marroquinera las que más aportan a tal fin. Esto se ha

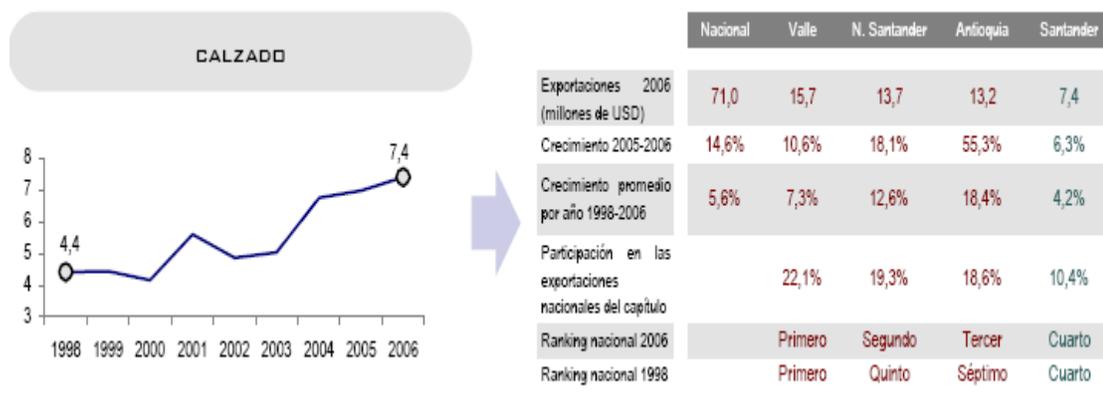
⁴ Cifra promediada por parte de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Indicadores de empleo año 2006.

logrado con micro y pequeñas empresas que han alcanzado una posición líder y competitiva en el mercado.

El sector Cuero y Calzado de Santander, ofrece y comercializa productos y servicios como: curtido y preparado de cueros, fabricación de calzado, fabricación de cuero y piel con cualquier tipo de suela, fabricación de calzado de caucho, excepto el deportivo, fabricación de calzado de plástico, fabricación de calzado deportivo, incluso el moldeado, fabricación de partes del calzado, fabricación de calzado NCP (cotizas), fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, y confección y reparación de artículos de lona.

Gracias al dinamismo que ha presentado el sector, aproximadamente la mitad de su producción se comercializa hoy en mercados internacionales como Ecuador, Venezuela, Panamá, Aruba, Costa Rica, Honduras, Inglaterra, Canadá, Perú, Santo Domingo, Curazao, Bolivia, Italia, Antillas Holandesas, Puerto Rico y Estados Unidos, en los cuales se demanda principalmente las líneas de la marroquinería y el calzado infantil.

Figura 1. Vocación exportadora del sector en Colombia



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga año 2006

El principal mercado santandereano esta constituido por mercados naturales como Venezuela y Ecuador. Hacia los Estados Unidos las ventas han avanzado tímidamente desaprovechando un acuerdo comercial como el ATPDEA.

Con respecto al TLC con Estados Unidos se afirmar:

Con la firma del TLC con los Estados Unidos, que cobra mayor importancia el desarrollo de la *Agenda Interna de Competitividad* definida para el sector, para que las oportunidades que brinda el mercado norteamericano se conviertan en acceso real a ese mercado y para que las amenazas de la oferta norteamericana no se conviertan en una catástrofe para el país. Por lo tanto, Gobierno Nacional, Congreso de la República, empresarios y la sociedad civil en general, deben aunar esfuerzos para desarrollar las tareas necesarias que permitan construir los factores de competitividad suficientes, para visualizar el futuro del TLC con tranquilidad y optimismo.

Incluye disciplinas de interés para las industrias del sector como son:

Compras Públicas, que posibilita el acceso de las empresas colombianas (entre ellas las Pymes) a las compras que realizan las entidades federales de los estados que confirmaron su adhesión al tratado;

Asuntos Ambientales, si bien, EEUU no ha exigido hasta el momento unos estándares ambientales altos a los productos colombianos, no implica que en un futuro no pueda elevar su nivel de exigencia.

Acceso al Mercado: la eliminación de los derechos arancelarios en el tratado con los Estados Unidos significa que para el caso del cuero, las manufacturas de cuero y el calzado, salvo 17 subpartidas de calzado

declaradas como sensibles por EEUU, nuestros productos no pagarán arancel al momento del ingreso al mercado norteamericano, a partir de la entrada en vigencia el tratado. Para las 17 sensibles, el plazo de desgravación será de 10 años, a partir de la entrada en vigencia del tratado.

En cuanto a las Reglas de Origen, se acordó en la marroquinería un cambio de capítulo para los artículos que tienen la superficie exterior de cuero, con lo cual se privilegia que la transformación de las materias primas en productos terminados se realice en el territorio de los países firmantes, eliminando la posibilidad de la maquila. Para los productos de marroquinería con la superficie exterior de materiales sintéticos o textiles, se definió una regla mas restrictiva que implica que los bienes tienen que ser cortados y cosidos en el territorio de los países firmantes, pero hay una lista de excepciones de materiales, que implica que éstos tienen que ser originarios de la región; tal es el caso de los textiles recubiertos, entre otros.

En cuanto a las Reglas a de Origen para el calzado se acordaron dos tipos de medidas: En primer lugar, para las 17 subpartidas sensibles de EEUU, se definió un Cambio de Partida, excepto de la 640610 (capelladas) y un Valor de Contenido Regional mínimo del 55% medido por el Método de Aumento de Valor. Esta regla significa que el nivel de incorporación de materiales originarios debe ser superior al 90%. En éste grupo de productos se encuentra el calzado de inyección como las botas de PVC, el calzado sintético y dos subpartidas de calzado textil.

En segundo lugar, para el resto de productos del calzado, se acordó Un cambio de subpartida y un valor de contenido regional –VCR- del 20%, medido por el Método de Aumento de Valor. Esta regla permite la incorporación de un 57% de materiales originarios de la región y un 43% de materiales traídos de terceros países como Italia, Brasil o los países

asiáticos. En este grupo de productos se encuentran todos los tipos de calzado de cuero, que constituyen el grueso de la oferta exportable colombiana⁵.

En asuntos laborales, se acordó respetar la normativa nacional de cada país, pero ser muy exigentes en su cumplimiento. El no cumplimiento de las normas laborales, da lugar a la eliminación del acceso preferencial al mercado.

Respecto de los bienes usados, se acordó que Colombia puede aplicar su normativa actual, es decir, la Licencia Previa para las importaciones de bienes usados (entre los que se encuentra el calzado), imperfectos, saldos, desperdicios, desechos y residuos.

Zonas Francas y Plan Vallejo⁶: Tendrán acceso preferencial al mercado norteamericano los bienes elaborados en Zona Franca o que utilicen el Plan Vallejo, siempre y cuando cumplan con las normas de origen. Con estas medidas se permite la incorporación de materiales e insumos a precios mundialmente competitivos.

Medidas no Arancelarias: Aplicación de Reglamento de Etiquetado en Colombia y Estados Unidos.

1.4.2 Marco Teórico. El estudio tendrá como base teórica la competitividad, si bien esta se mide de acuerdo a los indicadores definidos por el Foro Económico Mundial el cual incluye la internacionalización y la gerencia, siendo estos dos el fundamento de la investigación. Los estudios elaborados a nivel internacional muestran la capacidad de las empresas y/o

⁵ Indicadores económicos y análisis del Sector Cuero y Calzado emitido por el Departamento de estudios sectoriales de ACICAM. Año 2007

⁶ Indicadores económicos y análisis del Sector Cuero y Calzado emitido por el Departamento de estudios sectoriales de ACICAM. Año 2007

de los países. Colombia no se ha visto muy favorecida en los resultados mundiales, pero si como país ha tomado la metodología para empezar a estructurar un trabajo a nivel gubernamental que fortalezca la competitividad del país.

El mercado ofrece las alternativas para establecer negocios en el interior y exterior de los países, pero existen dos variables que miden la capacidad de las empresas, las cuales han sido tomadas para medir el verdadero impacto del sector cuero y calzado de Santander ante la firma de acuerdos comerciales específicamente un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

Por lo anterior, el estudio a través de encuestas que contengan los ítems para medir cada variable (gerencia e internacionalización), permitirá analizar y estudiar muy bien el comportamiento y nivel de las empresas para definir si el sector se encuentra preparado para aprovechar las bondades y las implicaciones de un TLC con Estados Unidos.

Definición de Competitividad. Capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa. Por otra parte, es posible definir la competitividad tanto para una empresa, una industria y un país.

En el ámbito de la empresa, se entiende la competitividad como "la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores"⁷ o bien como "la capacidad de innovación a fin de lograr la generación de productos o servicios diferentes,

⁷ Enright, Michael; Antonio Francés y Edith Scout Saavedra, 1994: 65-66

cambiarlos y mejorarlos, y para captar mercados cada vez más dinámicos, mantenerse en ellos y ampliarlos en términos absolutos y relativos"⁸.

La competitividad de una industria es "la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios"⁹ y en el ámbito del país será " la capacidad para colocar su producción de bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales bajo condiciones leales de competencia y traducirlo en bienestar para su población"¹⁰.

Definición de Gerencia. La gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de un individuo o una organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus negocios o actividades, además se puede asociar con el problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Según el Foro Económico Mundial FEM, el factor de Gerencia se relaciona con: inconvenientes en el empleo eficiente de tecnología, en los procesos de producción y en las políticas de compensación que relacionan el pago con el desempeño.

Las habilidades más valoradas en los miembros de un equipo gerencial son: las habilidades en mercadeo; capacidad para conocer, atraer e incentivar al recurso humano; dominar un segundo idioma; experiencia a nivel

⁸ Informe final de la comisión presidencial para la competitividad industrial. Octubre 1991.

⁹ Enrighta, Michael, Antonio Francés y Edih Scout Saavedra, 1994:66

¹⁰ Informe final de la comisión presidencial par ala competitividad industrial 1991, Octubre.

internacional; uso del computador; excelente desempeño en el área financiera.

Definición de Internacionalización. La Internacionalización favorece el crecimiento, dado que la dimensión empresarial depende de la dimensión del mercado al que accede o se dirige y tiene una relación de doble flujo con el conocimiento, tanto tecnológico, como de gestión. Hace que crecimiento, estrategia y estructura deban evolucionar paralelamente incorporando una mayor orientación al cliente, y una posición que permite y obliga a absorber nuevas capacidades de innovación¹¹.

Los aspectos más importantes que consideran favorables y que inciden positivamente en la competitividad de las empresas están relacionados con tasa de cambio y preferencias comerciales para acceder a mercados externos derivados de acuerdos comerciales firmados.

Los factores desfavorables están asociados con el arancel a los insumos, el arancel al bien final producido; preferencias para acceder a la tasa de cambio.

Concepto de Globalización. Es un término moderno usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio cultural (aunque según algunos autores y el movimiento antiglobalización, la competitividad en un único modelo de mercado tiende a suprimir las realidades culturales de menor poder). El término fue utilizado por primera vez, por Theodore Levitt en *The Globalization of Markets* para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década de los 60. Toni Comín define este proceso como "un proceso fundamentalmente

¹¹ Documento II Encuentro de Competitividad en Cali. Programa Nacional de Productividad y Competitividad elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior. Febrero de 2000

económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial"¹².

La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital, y particularmente a los efectos de la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, lo que a su vez suele denominarse como "libre comercio"¹³.

1.4.3. Marco Conceptual

- **Competitividad:**

Ventajas Competitivas. Se entiende por ventaja competitiva¹⁴ aquel conjunto de atributos que posee una empresa que la distinguen de sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos

¹² Kaplan, Marcos (2002), Estado y Globalización, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Pp.17.

¹³ Documento II Encuentro de Competitividad en Cali. Programa Nacional de Productividad y Competitividad elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior. Febrero de 2000

¹⁴ (VILLALBA, Julián. 1996, Junio)

superiores a los de éstos, los cuales son además reconocibles por sus clientes.

Productividad. Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Eficiencia. Es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.

Innovación. Es la aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad por hectárea, por unidad de trabajo hombre o por unidad bovina adulta, o cualquier medida de aquella (aunque algunas no lo consiguen vistas con perspectiva). Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. Es decir, no solo hay que inventar algo, si no, por ejemplo introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

Innovación de Procesos. La innovación de procesos -un nuevo enfoque revolucionario que funde la tecnología de la información con la gestión de recursos humanos- puede mejorar dramáticamente el rendimiento de la empresa. En el entorno exigente actual, la sola formulación de la estrategia ya no es suficiente; también es esencial diseñar los procesos para implantar efectivamente la estrategia. Basada en nuevas tecnologías y en trabajadores motivados, la innovación de procesos se basa en el compromiso de la alta dirección con una visión estratégica.

- **Administrativo**

Estrategia. Métodos o medios de largo plazo utilizados para lograr o alcanzar los objetivos generales. Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes¹⁵.

Opciones Estratégicas. Definida la matriz DOFA y el direccionamiento estratégico, deberán de explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Empresa. Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Estructura Organizacional. Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

¹⁵ K.J. Halten: (1987)

Sector Productivo. Conjunto de fuerzas económicas, procesos tecnológicos y organización social, que responde a la demanda de bienes y servicios

Sector Económico: Conjunto de empresas y/o instituciones que conforman una misma actividad económica. Los sectores de la Economía son el primario, el secundario y el terciario y cada uno de ellos se divide en sectores productivos que agrupan actividades o servicios específicos.¹⁶

- **Comercio Exterior**

Exportación. Son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

Importación. Es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros.

Balanza Comercial. Es la diferencia entre exportaciones e importaciones; El registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

Tratados de Libre Comercio. Consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países participantes.

¹⁶ www.businesscol.com/economia/glosaeco/glecon-abc.htm

Acuerdos Comerciales. Son convenios mediante los cuales dos o más países definen las reglas o normas para realizar intercambio de productos, servicios e inversiones, buscando incrementar el comercio internacional, eliminar las restricciones y obtener mejores condiciones de transparencia.

Esta tendencia mundial de negociar y firmar acuerdos comerciales a nivel global, regional o bilateral, responde a intereses geopolíticos y económicos de los estados, en su afán por maximizar su crecimiento económico mediante un mayor volumen de comercio y mayor empleo productivo en sus propias economías, que permita también una disminución de sus costos de producción y aumento de su competitividad nacional.

Devaluación. La reducción del tipo oficial de una moneda en el mercado monetario. Concepto de la teoría monetaria que expresa la disminución del valor de la moneda con relación al oro. Como consecuencia de esta disminución del valor de la moneda de un país, las monedas extranjeras quedan revalorizadas con respecto al país que ha devaluado¹⁷.

Revaluación. El proceso de restaurar el valor de una moneda depreciada dentro del país reduciendo la demanda o aumentando la oferta de monedas extranjeras, o también bajando el nivel de precios internos.

Comercializadora Internacional. Entidades dedicadas a la comercialización de productos bienes y servicios en el exterior, enlace entre la oferta y la demanda existente en el mercado internacional.

¹⁷ <http://www.eumed.net/cursecon/dic/dic-cs.htm>

2. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

Para el año 2002 la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana ya era considerada el sexto parque industrial del país en producción de manufactura. En la ciudad se destacan como principales actividades industriales el calzado, la marroquinería, las confecciones, la metalmecánica, los alimentos y las artes gráficas¹⁸. La mayoría de estas organizaciones se agrupan en MIPYMES, a esta clasificación corresponden el 99.6% del total de las empresas registradas en Cámara de Comercio de Bucaramanga a marzo de 2005¹⁹, estas organizaciones concentran una gran inversión y tienen un alto impacto en la economía y en la generación de empleo de la región. Para el año 2002, según las estadísticas de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el sector calzado en Santander lo conformaban 591 empresas de calzado, 87 empresas marroquineras y 11 dedicadas a procesos relacionados con la curtición, preparación y terminación del cuero.

La misma fuente revela que **para marzo de 2005**, del total de empresas registradas legalmente, hay **1.147** dedicadas a la producción de cuero, calzado y sus manufacturas, de las cuales 1.014 están dedicadas a la producción de calzado, 116 a la marroquinería y 17 empresas relacionadas con la curtición.

En ese sentido los registros de la cámara de comercio de Bucaramanga muestran que el número de empresas dedicadas a la producción de calzado para ese mismo periodo, corresponde al 22.4% del total de empresas manufactureras y al 3.4% del total de empresas registradas. Estas empresas

¹⁸ Caceres Aldana Olga y otros. Creación de un modelo gerencial y operativo para la microempresa del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad de Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Colombia, 2002

¹⁹ Indicadores económicos. Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2004

se encuentran ubicadas en Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, una marroquinera en San Gil.

Se cuenta con curtiembres en Bucaramanga y Girón y con una específicamente ubicada en San Gil a los alrededores del río Fonce.

La composición del sector empresarial santandereano y en especial el de calzado, sigue la tendencia nacional²⁰, los registros de la Cámara de Comercio de Bucaramanga muestran la clasificación por tamaño de las empresas registradas a marzo de 2005.

En agosto del año 2006, se conoció que las 1.147 empresas inscritas en Cámara de Comercio de Bucaramanga y las cuales se consideran con algún nivel de formalidad, son una parte de la realidad que se vive en Bucaramanga y su área metropolitana, pese a que en datos de la DIAN generados por el registro en el RUT, se identificó que 4.000 se registraron con actividad económica: Elaboración de calzado, presentándose mayor influencia en la zona sur de la ciudad y en el interior de Floridablanca, seguido del Barrio San Miguel, San Francisco, Piedecuesta, Girardot, Alarcón, Porvenir, Valencia, Regaderos Norte entre otros. De esta manera se ratifica que Bucaramanga puede ser una ciudad que genere un verdadero Cluster en la producción de Cuero y Calzado.

La generación de ocupación de mano de obra en un sector que cuenta con pocas barreras de entrada es de un promedio de 100.000 personas directas por año, aunque es un sector de producción cíclica, la demanda es alta para producción sin contar la ocupación que se genera por parte de la

²⁰ Informe de actualidad económica. Cámara de Comercio de Bucaramanga. Constitución de empresas. Marzo de 2005

proveeduría. Se promedia que una empresa de las 4.000 inscritas en el RUT, ocupe 25 personas, esto nos da el total de 100.000 empleos directos.

Una inquietud que puede surgir, es la de porqué tantas unidades?, de donde se genera tanta empresa?, la respuesta y que de cierta manera tiene relación directa con el objetivo de estudio de la presente monografía, es porque las personas que laboran en el interior de las empresas aprenden el arte, y al retirarse de trabajar con parte de la liquidación y con unos miembros de su familia que conozcan la técnica manual para elaboración del calzado, de inmediato en el interior de sus casas y con unos clientes que le pidan pocas unidades empiezan la producción de calzado. A su vez se apoyan de ferias locales para la venta de su producto en la región y en el país, y de la cercanía con Venezuela como un país similar a nuestra cultura y alto consumidor de calzado.

El nivel gerencial es el último factor de exigencia para crear una empresa de calzado, prima el conocimiento en la producción y ello es lo que genera el alto número de unidades productivas pequeñas y el cierre de empresas medianas.

2.1 CONSUMO DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA

El sector en Colombia produce alrededor de 50 millones de pares en el año, el incremento ha sido paulatino año tras año, a su vez se observa en el Cuadro 1. Consumo del sector, que el consumo de calzado es mayor, reflejado en el total de importaciones que se registra por parte de la DIAN cifra cercana a los 39 millones de pares, el contrabando, flagelo del sector, también permite cifras de consumo para definir un total de 90 millones de pares al año. El sector es tímido en sus exportaciones al reflejarse solo una cifra de 5 millones de pares en el año 2006.

Cuadro 1. Consumo del sector

Año	Producción	Importaciones	Contrabando	Exportaciones	Consumo Aparente
2001	45.197.723	53.979.690	0	3.267.046	95.910.367
2002	45.364.954	27.065.579	26.000.000	2.400.269	96.030.264
2003	47.873.636	20.881.795	30.000.000	3.162.794	95.892.637
2004	49.477.403	32.340.053	18.000.000	4.842.492	94.974.964
2005	48.364.161	37.401.657	10.000.000	5.801.725	89.964.093
2006	49.258.898	38.385.972	8.000.000	5.078.572	90.602.890

Fuente: Estimaciones de ACICAM. Departamento de Estudios Sectoriales.

2.2 COMPORTAMIENTO DEL SECTOR EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Por décadas el sector del cuero y el calzado ha contado con la mas alta imagen en el tema de exportación, hacia 1.946 empieza la actividad empresarial con calzado Derbi siendo esta la empresa más antigua de calzado registrada; a partir de ese mismo año en Bucaramanga se generó una dinámica creciente en la creación de empresas de este subsector, en 1948 Damton de Colombia empieza labores, especializándose en productos de marroquinería; en 1960 empezaron la producción calzado Marasol y calzado Norman. En los años setenta, la industria de calzado en Colombia experimenta un auge que se ve reflejando en la creación de empresas y la generación de empleo. Desde entonces se fue incorporando cierto grado de tecnología por parte de los productores de calzado y ya para 1970, esta industria tenía un gran auge en la producción industrial de la región.

Empresas como Calzado Patty, Calzado Mamut, Calzado Monamy, Parisotto, Marasol, Calzado Diseños, Calzado Davinci, Chic Marroquinería, entre otros, dieron a conocer en el exterior la producción de Cuero y Calzado,

acompañados con los programas ofrecidos por PROEXPO en la época de los años 70 y 80.

Santander es uno de los polos industriales de calzado más importantes en Colombia y, en menor medida, de artículos de marroquinería. De acuerdo con los datos del DANE²¹, el departamento ocupa el quinto lugar en las exportaciones de marroquinería con USD 551.627 dólares y el sexto lugar en las exportaciones de calzado y sus partes con USD 6.969.767, las que se dirigen principalmente hacia EEUU, Ecuador, Venezuela, Panamá y Puerto Rico. Los beneficios otorgados por el ATPDEA generaron un incremento de las exportaciones a Puerto Rico, los cuales deben continuarse con la firma del TLC con Estados Unidos. Pese a este importante esfuerzo exportador, el volumen y valor de las ventas externas están lejos de alcanzar los niveles obtenidos a comienzos de los años noventa.

2.3 COMERCIO EXTERIOR

A pesar de ser un sector con un gran número de empresas, las exportaciones del Departamento de Santander para Calzado y Marroquinería, se reflejan en cifras bajas en la balanza comercial, esto se debe a que las empresas no cuentan con departamentos de comercio exterior y la cultura de comercialización se inclina hacia la intermediación, se hacen ventas locales hacia ciudades como Cúcuta, Ipiales y Valledupar, productos que posteriormente son exportados sumando en las exportaciones de los departamentos correspondientes.

Durante el año 2007, las exportaciones se mantuvieron y con tendencia al alza, según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga septiembre

²¹ Informe económico exportaciones de Santander. Año 2006.

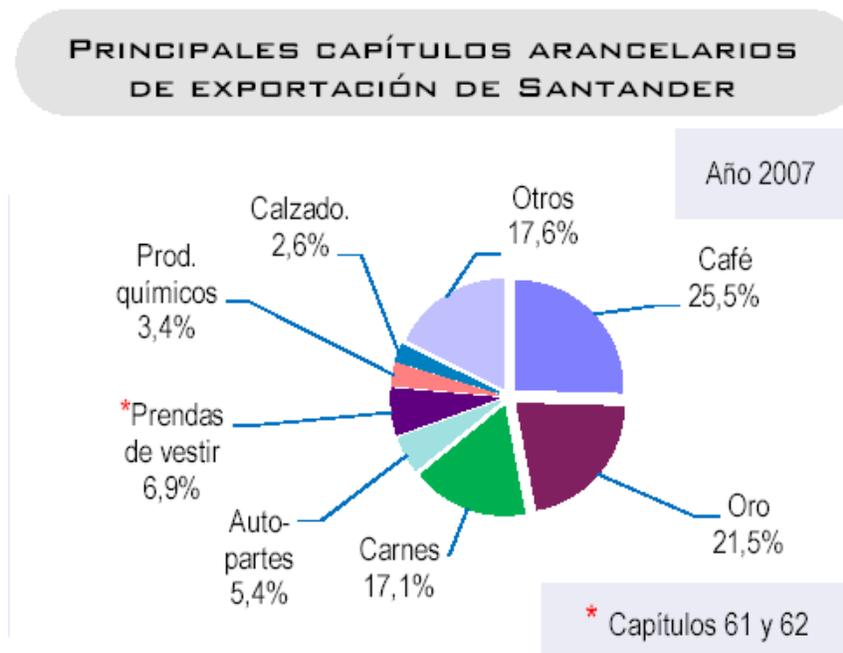
de 2007 (mas actuales), el sector exporto un total de \$USD 7.475 mil dólares²².

Principales países de exportación para el sector en el año 2007:

Venezuela	48%
Panamá	19.1%
Zona Franca de Cúcuta	6.5%
Otros	26,4

Santander exportó en millones de dólares USD\$ 284.974, cifra en la cual el Sector Calzado cuenta con una participación de 2.6%

Figura 2. Capítulos Arancelarios de exportación en Santander año 2007.



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Santander exporta. Enero a Septiembre de 2007.

²² Informe Cámara de Comercio de Bucaramanga. Santander exporta. Enero a septiembre de 2007. <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>

Santander cuenta con 414 empresas que figuran como exportadoras en los sectores de Café, Oro, Carnes, Autopartes, Prendas de Vestir, Productos Químicos, Calzado entre otros.

De las 419 empresas exportadoras, 115 figuran como exportadoras de Calzado y Marroquinería, siendo estas las que sirvieran de base para la realización del estudio.

2.4. ACUERDOS COMERCIALES FIRMADOS A DISPOSICIÓN DEL SECTOR

El concepto de Globalización indica la importancia de consumir productos provenientes de terceros países, o simplemente la disponibilidad de ingreso y egreso de productos bienes y servicios demandados por la población a nivel mundial. Colombia ofrece una amplia gama de países con los cuales los empresarios productores de calzado pueden mantener relaciones comerciales con aranceles preferenciados, lo que les permite una mayor competitividad. A continuación se citan algunos de ellos

2.4.1 TLC con Chile. 0% de arancel, reglas de origen para marroquinería cambio de partida o VCR de 50%, para calzado: cambio de partida excepto 64.06.10 y VCR del 50%.

2.4.2 TLC con Países del Triángulo Norte (TN) (Guatemala, Honduras y El Salvador). Regla de Origen para Marroquinería de cambio de capítulo y para calzado un cambio a la partida 64.04 a 64.05 excepto 64.06.10 (capellada) Programa de liberación: en marroquinería Colombia 5 años, TN 10 años, en material sintético se acordó liberación de Colombia en 10 años y TN en 15 años.

En calzado el grueso de la oferta exportable de Colombia quedó excluida de la negociación por alta sensibilidad y desplazamiento de la producción en el mercado de los países del TN.

2.4.3 TLC con Canadá. Doce mesas de negociación, la parte “normativa” se negociará de manera conjunta (Colombia y Perú), los temas de acceso se negociarán de manera bilateral, habrá dos tratados bilaterales, propuesta de 6 rondas de negociación e inició el 21 de mayo de 2007.

2.4.4 TLC con Asociación Europea de Libre Comercio AELC (Suecia, Noruega, Suiza, Liechtenstein). Participación de Colombia y Perú, esquema similar a Canadá con 12 mesas de negociación, inició el 4 de junio de 2007 y se realizarán 3 rondas de negociaciones, en las que se esperan beneficios directos con el sector²³.

2.4.5 TLC con la Unión Europea. Es una de las negociaciones más complejas por las exigencias de la UE a la CAN, tendrá una duración de 2 años a partir de septiembre de 2007.

2.4.6 TLC con Estados Unidos. En tela de juicio de aprobación por cambios solicitados por el partido demócrata en materia laboral, ambiental y de suministro de medicamentos que implicaría una revisión del texto modificando el cronograma establecido.

Participación de ACICAM del Comité de lobby coordinado por el Gobierno Nacional permanentemente invitado y consultado, insistencia en la ampliación de la vigencia del ATPDEA como un incentivo que favorece directamente las exportaciones de calzado y marroquinería.

²³ Resumen estructurado en ACICAM con las conclusiones presentadas en las rondas de negociaciones realizadas durante los últimos dos años.

2.5. INSTITUCIONES DE APOYO PARA EL SECTOR

En el proceso de internacionalización y de fortalecer la competitividad de las empresas productora de cuero y calzado, se cuenta con entidades dedicadas a soportar al sector en diferentes aspectos, a continuación se mencionan las entidades y su función:

2.5.1 SENA. Ofrece formación de mano de obra en áreas administrativas y productivas para el sector, a su vez cuenta con recursos para traer expertos internacionales que transfieran tecnología blanda. Es una entidad importante para el sector, sobretodo en la formación y programas que pueda ofrecer en el área productivo.

2.5.2 PROEXPORT. Entidad dedicada a fortalecer las exportaciones de las empresas Colombianas, para lo cual ofrece programas de formación gerencial buscando que las exportaciones sean duraderas en el interior de las compañías.

2.5.3 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- FOMIPYME: El Ministerio participa en el proceso de exportación emitiendo el certificado de origen, a su vez emite políticas en beneficio de la industria colombiana y cuenta con FOMIPYME como fuente de recursos para cofinanciar proyectos de impacto para productividad y competitividad empresarial.

2.5.4 BANCOLODEX. Banco de segundo piso con líneas de créditos con tasas bajas dirigidas a las micro y pequeñas empresas.

2.5.5 Cámara De Comercio de Bucaramanga. Entidad encargada de apoyar las dinámicas sectoriales de la región. Propende por la competitividad

empresarial, ofreciendo programas de capacitación, consultoría, comerciales, legales entre otros.

2.5.6. Gobernación DE Santander. Entidad transversal de apoyo al sector, define programas de apoyo y aporta recursos económicos a proyectos que aporten al desarrollo empresarial.

2.5.7. Comité regional de competitividad. Es una estrategia regional creada para definir exclusivamente los temas de competitividad del Departamento de Santander, la coordinación general es dada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. El sector cuero y calzado se encuentra identificado como un potencial cluster regional y ello fortalece las iniciativas que el sector adelante para llegar a serlo.

2.5.8. Alcaldías Municipales. Entidades públicas que asignan recursos y gestión que soporte los sectores productivos de los municipios.

2.5.9. Consejo regional para la pequeña y mediana empresa. Consejo que reúne a Gremios y empresarios representativos de la región en el que se analizan las diferentes estrategias y programas para el sector productivo de Santander. La Secretaria técnica la ejerce la Gobernación de Santander.

2.5.10. Programa MIDAS USAID. El programa Midas es una fuente de recursos de cofinanciación que apoya a las mipymes generadoras de empleo y utilidades para sus empresas.

2.5.11. Universidades. En Bucaramanga se cuenta con universidades que pueden tener relación directa con el Sector como es el caso de la UIS con la Escuela de Diseño Industrial y la escuela de Estudios Industriales y Empresariales. La UDES y la UPB ofrecen facultad de Ingeniería Industrial y

la alianza Universidad Manuela Beltrán U.M.B y Alianza para el Saber ITAE, ofrecen la escuela de Diseño de Modas.

2.6. ENTIDADES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON EL SECTOR EN SANTANDER

2.6.1. ASOINDUCAL´S. Asociación creada en Bucaramanga en el 1999, lidera la feria regional ExpoAsoinducal´s, la cual se realiza en CENFER en dos versiones anuales, febrero y julio.

2.6.2. ASICAF. Es una Asociación creada en Floridablanca por un grupo de pequeños fabricantes, inicialmente su objetivo es trabajar en equipo para lograr recursos locales que les permita participar en eventos de comercialización nacionales e internacionales.

2.6.3. ASPECOL. Es la Asociación de Peleteros de Colombia, reúne a los proveedores de materiales para el Sector Cuero y Calzado, su sede en es Bucaramanga en la zona de las Peleterías (Calle 31 No. 14).

2.6.4. ACICAM. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado el Cuero y sus Manufacturas: Gremio nacional especializado para el sector, en el año 1999 nació gracias a la fusión que realizó ASOCUEROS y CORNICAL, sus principales funciones a parte de promover la Feria International Footwear & Leather Show IFLS, ofrece en el Taller Conceptos de Moda TCM, información de sobre las tendencias mundiales en cuero, calzado y marroquinería, realiza gestión gubernamental en pro del desarrollo del sector y participa activamente en las negociaciones de acuerdo comerciales internacionales velando por los intereses del sector cuero y calzado de Colombia. Al ser un gremio de carácter nacional, cuenta con seccionales en

5 departamentos del país, Antioquia, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander y Valle, quedando la Presidencia Nacional en Bogotá.

2.6.5. CEINNOVA. Centro Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines. Ubicación en Bogotá con personal de apoyo en Bucaramanga, ofrece servicios tecnológicos y laboratorio de pruebas y ensayos de materiales de cuero y calzado.

2.6.6. C. D. P DEL CUERO. Centro de Desarrollo Productivo del Cuero, ubicado en Bucaramanga, al igual existe uno en Cali, su función es fomentar el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas del sector cuero y calzado. Se creó en el año 1986 con el apoyo tecnológico del SENA.

3. EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA

La transmisión de una empresa de una generación a otra, ha sido estudiada en diferentes culturas, en diferentes grupos étnicos y desde diferentes enfoques. La transferencia de la propiedad en las Empresas Familiares de una generación a otra, se remonta a varias generaciones, y se ha dado en diferentes culturas: ej. Japón, China, India, Europa, América.

Remitiéndonos solo a este siglo se pueden distinguir varios factores, que han producido cambios sociales, los cuales han afectado éstos núcleos productivos:

Existen comunidades de producción familiar, con una estructura muy rígida, y que de alguna manera se comienza a fracturar cuando las personas jóvenes de la familia, emigran a otros lugares.

La tecnología, los derechos de la mujer, las comunicaciones, han hecho que se vivan cambios muy vertiginosos no solo en lo tecnológico, sino también en términos de valores sociales. Las familias y las empresas, no son ajenos a éstos cambios.

El hecho de "importar" valores diferentes, produce un cambio en todo el sistema familiar, al cual es necesario adecuarse, para que su funcionamiento sea favorable a todos sus miembros. Si esto se lleva al sistema empresa, que tiene otro cometido, lo mas probable es que se produzca una confrontación de valores, que la haga totalmente improductiva.

3.1 EMPRESA FAMILIAR

Antes de comenzar el tema es preciso que sepamos definir el concepto de empresa. La empresa es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado.

Las empresas familiares son el tipo predominante de empresa en todo el mundo. Están tan ligadas a la vida económica y social que casi ya no se repara en su presencia

No hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y -forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo presenta la dificultad de una aplicación práctica

rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultura recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar:

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Podríamos decir que la empresa familiar es aquellas empresas de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

3.2. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS FAMILIA Y EMPRESA

El objetivo de la empresa es lograr la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: Productora de seguros), debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionamiento entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales, debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa.

El objetivo de la familia social es transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pues siendo la organización fundamental para el desarrollo del individuo, su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros.

Este principio de aptitud para el cambio es el que hace posible su modificación para adaptarse a las nuevas condiciones que demanda la realidad social.

Tanto la familia como la empresa conforman un sistema vincular, que es necesario conocer en sus diferentes dimensiones, a los efectos de potenciar las relaciones que favorezcan la optimización de la empresa.

Cada familia tiene una estructura interna, que le ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionamiento entre sí. Este sistema de

comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa.

3.3 LA EMPRESA FAMILIAR COMO UN SISTEMA

El estudio de las empresas familiares como un sistema nació en unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970; estos artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar consta de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Des de un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas. Posteriormente se creó otro modelo de tres círculos.

El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobre puestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengas más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de

familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Finalmente un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa Familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y porque.

Cuadro 2. El cambio Generacional en la Empresa Familiar

1ª Generación	Padre solo Padre + hijos
2ª Generación	Hermanos solos hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Empresa de 1ª generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos. El paso a la 2ª generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables, no se puede

decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la estructura de patrimonio (2ª generación) y por supuesto lo es siempre de la estructura de poder familiar (3ª generación). La existencia del último hermano – el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan ya cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la estructura del poder familiar.

3.4 LOS ROLES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En México más del 90% de las empresas son micro o pequeñas y de ellas la gran mayoría son empresas familiares. Durante mucho tiempo han preguntado porque una empresa familiar es diferente a una empresa pongamos institucional o no familiar. La respuesta siempre ha sido que desde el punto de vista efectividad, no hay diferencia, ya que se ha encontrado empresas familiares realmente muy eficaces en el logro de sus encomiendas, así como empresa institucionales bastante enredadas y perdidas en el rumbo del negocio.

En estricto sentido todas las empresas que existen en el planeta prácticamente nacieron de una empresa familiar, por tanto se debe pensar que estas pueden ser tan efectivas como cualquier otra.

Sin embargo cuando se revisan los roles que llevan a cabo los ejecutivos que en ellas interactúan, es entonces donde se encuentran las diferencias²⁴.

Para esto se debe separar claramente los roles que pueden desempeñar los ejecutivos principales de una empresa familiar y estos son:

- a. El de dueño o accionista
- b. El de ejecutivo, funcionario o directivo.
- c. El de padre, hijo, o pariente del ejecutivo principal.

Los Problemas más Frecuentes en la Empresas Familiares son:

- Diferentes objetivos entre los socios.
- Diferentes criterios para manejar el negocio.
- Dificultad para separar lo empresario de lo familiar.
- Superposición de roles.

- Superposición de matrices de reporte.
- Desconfianza en la delegación.
- Difícil comunicación interna.
- Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.
- La sucesión.

²⁴ GERSIK, Kelin, et al. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill; 1997; págs: 1 – 8

4. APLICACIÓN DE ENCUESTAS SECTOR CUERO Y CALZADO

4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Estudio exploratorio. Un estudio exploratorio es el que tiene como objetivo examinar o buscar a través del problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo. El estudio exploratorio es muy significativo para cualquier situación en la cual no se tenga un conocimiento claro del rumbo a seguir con el proyecto o problemática estudiada²⁵.

En el estudio exploratorio se destacan la flexibilidad y versatilidad en los métodos, ya que estos no son tan rigurosos pues no tienen el protocolo y los procedimientos que exigen las investigaciones formales. En lugar de utilizar cuestionarios estructurados, planes de muestreo o grandes muestras, se debe estar atento a la información que se va levantando en el transcurso del ejercicio pues esta información ira alertando y ajustando la dirección del rumbo del estudio; todo esto permite entonces o conlleva a que en un estudio exploratorio, el punto central del mismo pueda cambiar constantemente, de acuerdo al descubrimiento de nuevas ideas y conceptos.

En el estudio exploratorio se puede recurrir a diferentes métodos entre los cuales se destacan:

Análisis con los expertos.

Análisis de datos secundarios.

Investigación cualitativa.

²⁵ NARESH K. MALOTRA, Investigación de Mercados un enfoque aplicado. Editorial Pearson Ecuación. Cuarta edición.

4.1.2. Análisis con los expertos. Las entrevistas con expertos y personas que conozcan las empresas y el sector pueden ayudar a clarificar y plantear de mejor manera la problemática del mismo.

Por lo general, la información de los expertos se obtiene por medio de entrevistas personales no estructuradas, es decir sin aplicar un cuestionario formal, aunque es de gran ayuda llevar una lista de temas a tratar en la entrevista para tratar de cubrir todos los campos; pero el desarrollo mismo de la entrevista hará surgir las preguntas pertinentes, de aquí, de esta características de las entrevistas se desprende la gran flexibilidad del método.

En el estudio se harán entrevistas grupales con los expertos a manera de debate, basados en algunas preguntas preestablecidas, pero no necesariamente encuestas y formularios a diligenciar por los empresarios.

El propósito de entrevistar a los expertos es ayudar a entender la situación del problema e inclusive llegar a definirlo, pero es un propósito de las entrevistas desarrollar una solución concluyente a la problemática.

4.1.3 Análisis de datos secundarios. Los datos secundarios son datos que se recopilan para un propósito diferente al del problema tratado; los datos secundarios incluyen información que ponen a disposición algunas empresas y/o fuentes gubernamentales o universidades, centros de investigación entre otros. Son una fuente de información económica y generalmente de fácil acceso.

La calidad de los datos secundarios debe ser evaluada de manera rutinaria, para que sea un proceso más efectivo en sus resultados.

4.1.4 Investigación cualitativa. Es un método de investigación exploratorio y no estructurado que utiliza muestras pequeñas que proporcionan un panorama y comprensión mas profunda de un problema y del escenario en el que se desarrolla.

En este caso la muestra se tomará del total de empresas registradas en la DIAN como exportadoras durante el año 2007.

La investigación cualitativa puede utilizar diferentes métodos como son las sesiones de grupo y las entrevistas en profundidad. Este tipo de investigación aunque no es formal, arroja valiosas ideas que pueden ir cambiando el curso del estudio exploratorio. El presente estudio se contempla este tipo de investigación.

4.1.5 Estudio descriptivo. Es un tipo de estudio concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, con este tipo de estudio generalmente se busca entre otros propósitos:

Describir las características más importantes de los grupos ya sea de las empresas, los consumidores, entre otros.

Estimar el número o porcentaje de elementos de un grupo que presentan X o Y comportamiento o características.

Determinar como es percibida una situación, actor, o problemática por un grupo particular.

Para realizar un estudio descriptivo es necesario tener un conocimiento amplio de la situación del problema, ya que a diferencia del estudio

exploratorio, generalmente el estudio descriptivo necesita de la formulación de algunas hipótesis, esto es necesario para definir que información es la necesaria obtener del estudio descriptivo, como consecuencia de lo anterior, el estudio descriptivo es planeado y estructurado de acuerdo con los resultados esperados.

El estudio descriptivo debe entonces plantear una metodología para seleccionar la fuentes de información y la recopilación de los datos, desde el muestreo, pasando por el diseño de la herramienta de recolección hasta las escalas de valoración; en resumen, el estudio descriptivo, a diferencia del exploratorio, se hace teniendo una definición clara del problema, de hipótesis específicas y de las necesidades de información.

4.1.6 Objetivos de la investigación. Conocer la cultura de los empresarios del sector cuero y calzado de Santander con respecto a la firma de acuerdos comerciales que beneficien el comercio exterior y las exportaciones del sector.

4.1.7 Necesidades de información. Nivel de formación de los empresarios en aspectos gerenciales, administrativos, productivos y de mercadeo, así como el nivel base de formación académica, siendo este un insumo para conocer las capacidades de proyección de largo plazo de las empresas. No existen los datos y fuentes suficientes actualizadas para dar respuesta al objeto del estudio.

La estructura administrativa que actualmente tienen las empresas y que se cuestiona en el estudio, ofrece información sobre la capacidad de respuesta a movimientos amplios de producción y ventas nacionales y externas.

4.1.8 Población objeto de estudio. Empresarios productores de calzado y marroquinería de Santander identificados como exportadores.²⁶ En total se cuenta con una base de 115 exportadores.

4.1.9. Selección de la muestra. Para realizar el estudio se partió de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en la que se registra el total de 115 empresas exportadoras, de las que se seleccionaron para realizar entrevista a 41 empresas, que corresponden al 36% de la muestra. La base de exportadores se analizó paralelamente con la base de empresas afiliadas de ACICAM, y se tomo el grupo que presenta un mejor comportamiento empresarial y exportador.

4.1.10 Cuestionario aplicado. El cuestionario aplicado contó con cuatro puntos generales que permiten conocer el comportamiento de las empresas encuestadas y de esa manera lograr obtener los datos para establecer la información requerida en el estudio.

Estos puntos son: a) Caracterización de la empresa, b) Datos producto, c) Datos comercialización, d) Aspectos generales y d) Información entorno empresa. Las preguntas no son de alternativa fija, son preguntas abiertas que permiten conocer el punto de vista del encuestado. Anexo 1. Diseño cuestionario aplicado.

4.1.11 Trabajo de campo. El trabajo de campo se realizó en Bucaramanga y su área metropolitana visitando a cada uno de los encuestados, donde se desarrollo el formulario previa exposición de los puntos a tratar en la encuesta.

²⁶ Base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, tomada del total de Documentos de Exportación – DEX, aprobados por la Dirección de Impuestos y Aduanas de Bucaramanga- DIAN.

Las citas se establecieron telefónicamente y la recepción por parte de los empresarios fue positiva al contar con el respaldo de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado el Cuero y sus Manufacturas – ACICAM. En promedio el tiempo invertido por encuesta fue de 45 minutos más un recorrido de observación en las instalaciones de la empresa, lo que permitió confrontar las respuestas dadas con la realidad de la empresa.

4.1.12 Procesamiento de la información. Se organizó la información en una tabla de datos en Excel, en la que se colocaron los diferentes puntos de la encuesta y se tabularon las respuestas individuales para tomar porcentajes totales. Resultado de la tabulación se graficó cada una de las respuestas, con los cuales se obtuvo el análisis para determinar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

4.1.13. Análisis de resultados. Los resultados generados por la tabulación y las gráficas, generó el análisis directo sobre el comportamiento de los empresarios del sector cuero y calzado en sus proyecciones de crecimiento y penetración de nuevos mercados.

Como puntos de referencia se tomó el comportamiento de las exportaciones de sectores otros sectores productivos de Santander que con menos empresas lograron mayor valor en las exportaciones que el del sector objeto de estudio.

Se analizaron los datos de la población encuestada, en la que se referenció el nivel de formación con relación a los mercados externos logrados.

Se calcularon promedios en el nivel de educación individual y se compararon colectivamente para la definición de la cultura gerencial de las empresas exportadoras del sector cuero y calzado.

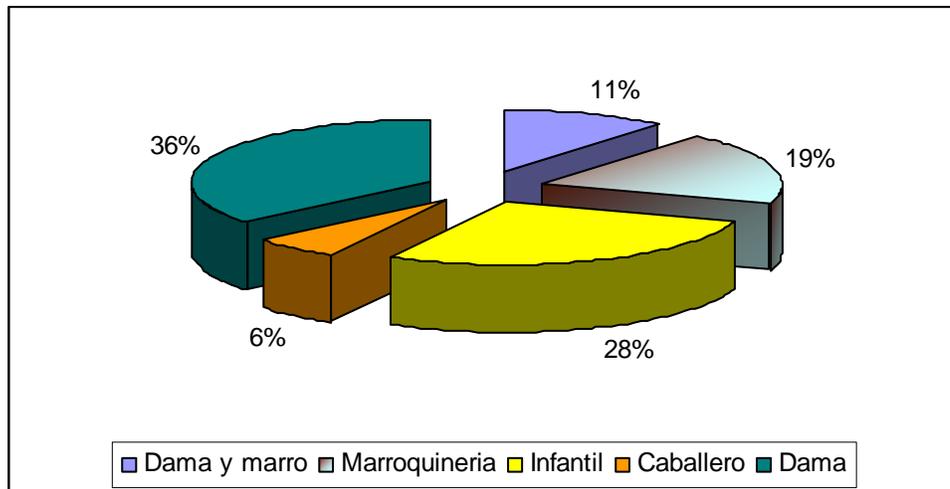
4.2. TABULACION DE LA ENCUESTA APLICADA

4.2.1. Datos producto

Cuadro 3. Línea de Producción:

Descripción	Porcentaje
Dama y marroquinería	11%
Marroquinería	19%
Infantil	28%
Caballero	6%
Dama	36%
Total	100%

Figura 3. Línea de Producción.



Análisis. Como se observa en la gráfica anterior, el mayor porcentaje de producción se tiene en el calzado para dama con un 36%, seguido del calzado infantil con un 28%, un 19% de empresas realizan marroquinería, el

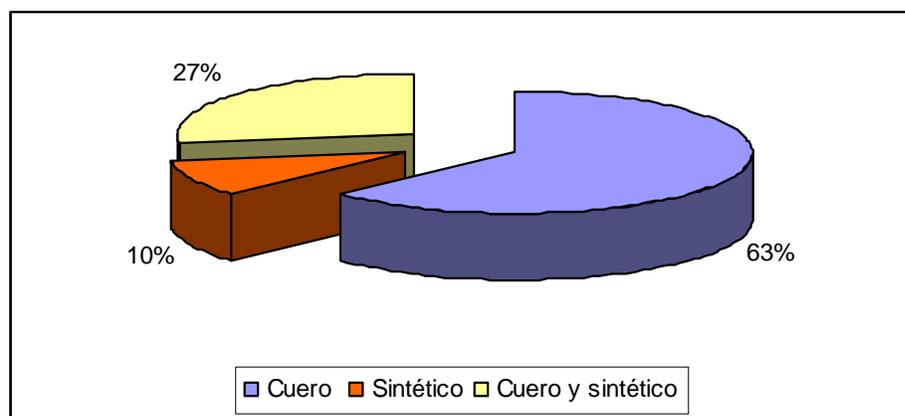
11% ofrecen marroquinería y calzado para dama y un 6% calzado para caballero.

Desde siempre se ha reconocido que Santander tiene liderazgo marcado en la producción de calzado para dama, aunque el estudio esta dirigido a empresas exportadoras, la tendencia se marca igual con la línea de dama.

Cuadro 4. El producto que fabrica cuánto es en porcentajes Cuero, Sintético:.

Descripción	Porcentaje
Calzado en cuero	63 %
Sintético	10 %
Cuero y sintético	27 %
Total	100%

Figura 4. El producto que fabrica cuánto es en porcentaje Cuero, Sintético:



Análisis. Del total de empresas exportadoras encuestadas, el 63% afirma realizar calzado en cuero, un 10% solo realiza productos en sintético y un

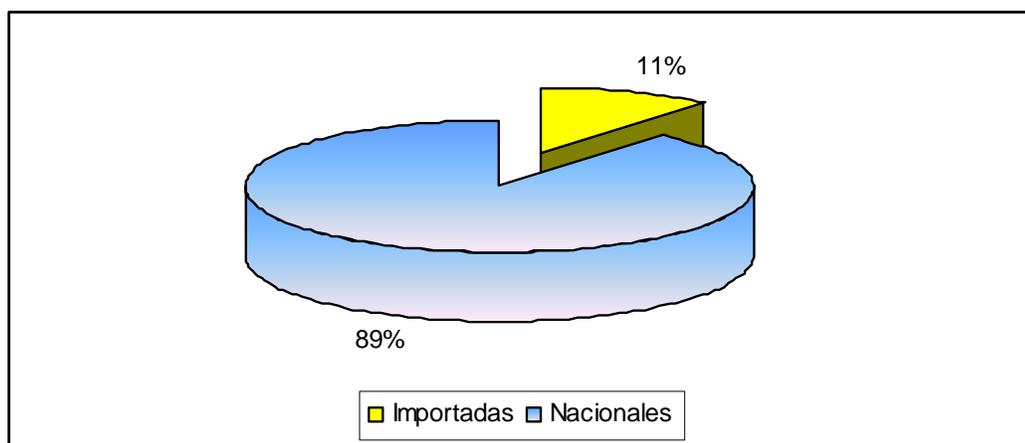
27% de las empresas realizan combinaciones en su producción entre cuero y sintético.

Al observar mayores exportaciones con productos de cuero, se puede analizar que el valor agregado y diferenciación ofrecido para las exportaciones lo esta dando en su gran mayoría el usar como principal materia prima el Cuero. Los encuestados manifestaban que el sintético lo usan para el forro de las capelladas y en algún caso realizan una línea más económica de acuerdo a las exigencias de algunos mercados. Se percibe como un producto complementario.

Cuadro 5. Materias Primas Utilizadas.

Descripción	Porcentaje
Importadas	11 %
Nacionales	89 %
Total	100%

Figura 5. Materias Primas Utilizadas.



Análisis. Como una respuesta generalizada 89%, los empresarios adquieren su proveeduría directamente a las peleterías e intermediarios en la ciudad, se conoce que son materiales importados que tienen distribuidores ya definidos en Colombia, por ello no hacen directamente la importación, compran la oferta dada por las peleterías, los cueros los compran a curtiembres Nacionales. En algunos casos (5) 11% de los empresarios encuestados realizan importaciones de cueros de países como Italia y Argentina, con ello buscan ofrecer diferenciación en su producto.

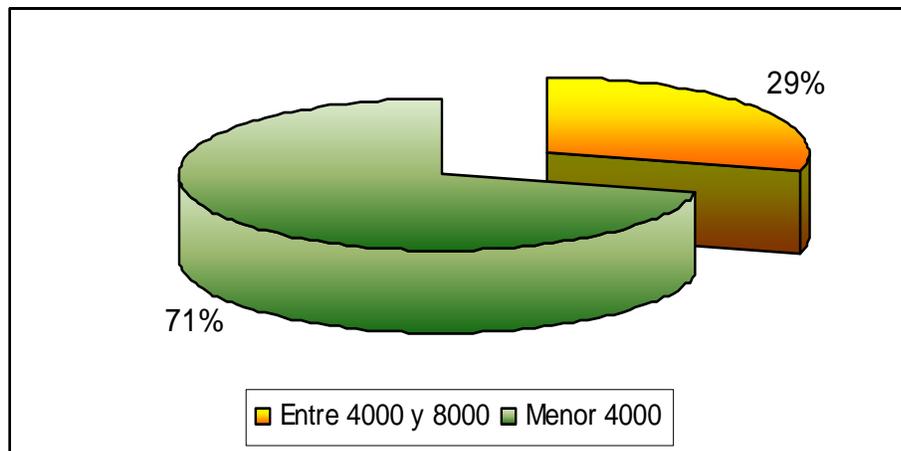
Cuál es la razón por la que realiza las compras de esta forma?. Los empresarios informaron que la facilidad para realizar los pedidos y la cercanía existente con los intermediarios, es la razón para preferir las compras locales. En algunos casos se muestra preocupación por los procedimientos de importación y que ello pueda desenfocar el negocio, se analiza que el temor puede ser por la ausencia de un departamento de comercio exterior.

Las empresas no usan el sistema preferencial de Plan Vallejo como un incentivo para sus exportaciones. Las empresas que importan directamente lo hacen por ofrecer diferenciación y exclusividad a los clientes.

Cuadro 6. Unidades de producción mensual.

Descripción	Porcentaje
Entre 4000 y 8000	29 %
Menor 4000	71 %
Total	100%

Figura 6. Unidades de producción mensual.

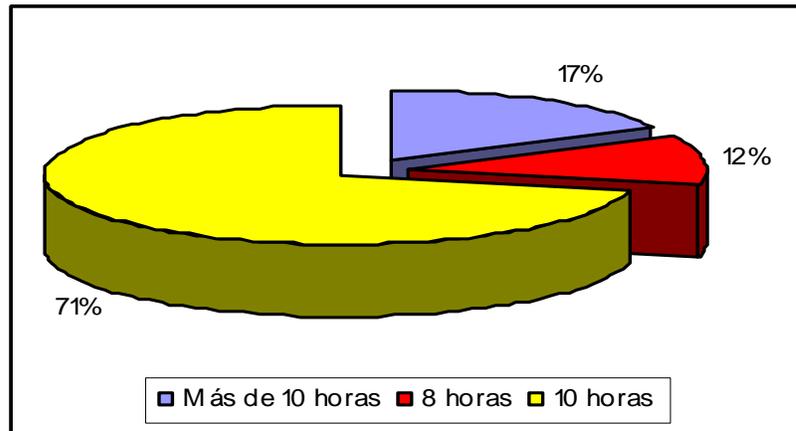


Análisis. El 71 % de las empresas encuestadas realizan menos de 4.000 pares en el mes. Es de aclarar que un gran número de empresas elaboran calzado en cuero y ello genera mayor laboriosidad y valor de la mercancía. Las empresas que contestaron en la encuesta contar con mayor volumen de producción 29%, en su mayoría realizan calzado en sintético y/o de línea infantil.

Cuadro 7. Los turnos laborados en su empresa son de cuántas horas?

Descripción	Porcentaje
Más de 10 horas	17 %
8 horas	12 %
10 horas	71 %
Total	100%

Figura 7. Los turnos laborados en su empresa son de cuantas horas?



Análisis. La respuesta a esta pregunta generaba duda en el momento de responder a los empresarios, no es usual que una empresa de calzado tenga turnos de 8 horas, por algunas falencias administrativas existentes. El 71% de los encuestados contestaron que 10 Horas es un turno, el 17% contestaron que mas de 10 horas y el 12 % 8 Horas. Las empresas dieron explicación acerca de lo cíclica que es la producción en el sector y que debido a ello el sector trabaja en horarios extendidos.

Su empresa cuenta con alguna certificación SI___ NO___
Cuál:_____

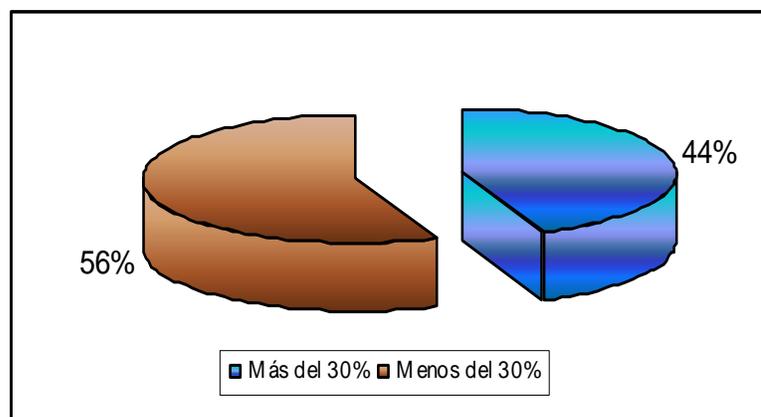
Del total de empresas encuestadas solo una cuenta con Certificación de Calidad ISO 9000. Como referencia solo tres empresas de las 1.147 inscritas en Cámara de Comercio de Bucaramanga cuentan con el certificado de calidad ISO 9000. La empresa encuestada con certificación es de línea infantil Calzado Sueños Shoes. Los empresarios manifiestan que por las dificultades en la contratación de mano de obra y por los ciclos de producción, un proceso de certificación se hace lento en las empresas del sector.

4.2.2. Datos comercialización

Cuadro 8. Porcentaje de la producción vendida en el mercado nacional e internacional.

Descripción	Porcentaje
Más del 30%	44 %
Menos del 30%	56 %
Total	100%

Figura 8. Porcentaje de la producción vendida en el mercado nacional e internacional.



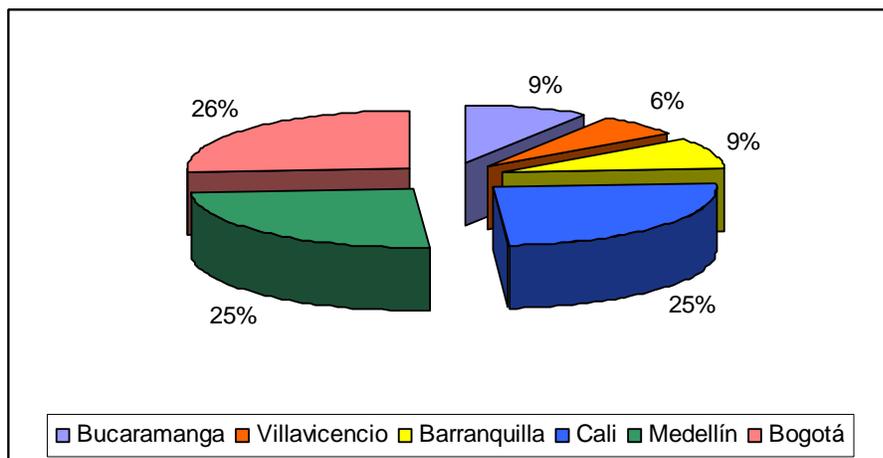
Análisis. El 44% de las empresas encuestadas exportan más del 30% del total de su producción lo que quiere decir que las ventas en el mercado nacional pueden estar en un 50%, el 56% restante se encuentra en el rango del menos del 30% dedicado a las exportaciones, lo que significa que son agresivos en las ventas locales.

La encuesta muestra que de las empresas encuestadas un 44% presentan un alto volumen de producción para exportación marcando una tendencia de diversificación de mercado y oferta.

Cuadro 9. Principales ciudades en las que comercializa su producto en Colombia

Descripción	Porcentaje
Bucaramanga	9 %
Villavicencio	6 %
Barranquilla	9 %
Cali	25 %
Medellín	25 %
Bogotá	26 %
Total	100%

Figura 9. Principales ciudades en las que comercializa su producto en Colombia



Análisis. En la gráfica se observa con un concepto elite la comercialización del calzado en las principales ciudades del país. Bogotá cuenta con un 26% del total de las ventas, le sigue Medellín con un 25%, Cali con un 25%, Barranquilla con un 9%, Bucaramanga con un 9% y Villavicencio con un 6%. Las ventas en Bucaramanga son proporcionalmente bajas, son notorias en empresas que tienen puntos de venta en la ciudad. En Villavicencio se

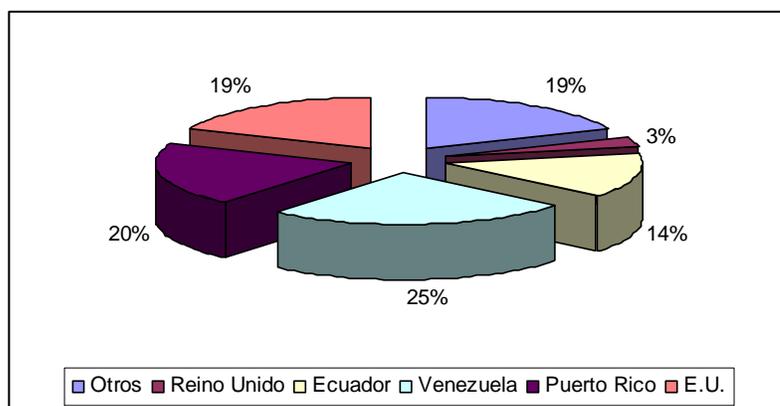
observa una influencia alta en las empresas productoras de calzado para caballero.

Cúcuta no se menciona como ciudad principal en ventas nacionales, ya que la incidencia de esta ciudad se da para los productos de exportación como un intermediador con Venezuela.

Cuadro 10. En cuáles países se ha comercializado su producto?

Descripción	Porcentaje
Otros	19 %
Reino Unido	3 %
Ecuador	14 %
Venezuela	25 %
Puerto Rico	20 %
E.U.	19 %
Total	100%

Figura 10. En cuáles países se ha comercializado su producto?



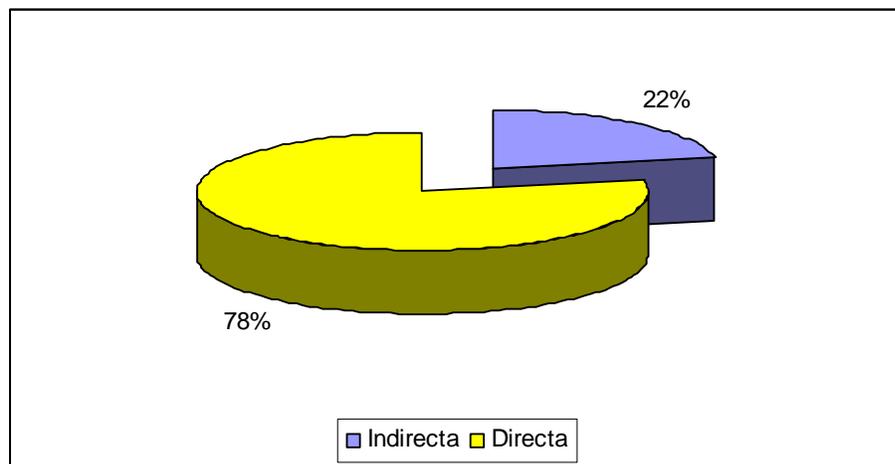
Análisis. En común los empresarios citaron cuatro principales países como es el caso de: Venezuela con un 25%, Puerto Rico con un 20%, Estados Unidos con un 19% y Reino Unido con un 3%, otros un 19%, en el que se

incluye algunos países de Centroamérica, e Islas Europeas. La dependencia de los empresarios de Calzado con el mercado Venezolano es alto y la diversificación en mercados no se observa tan amplia.

Cuadro 11. La exportación de su producto los realiza Directamente ó a través de terceros?

Descripción	Porcentaje
Indirecta	22 %
Directa	78 %
Total	100%

Figura 11. La exportación de su producto los realiza Directamente ó a través de terceros?



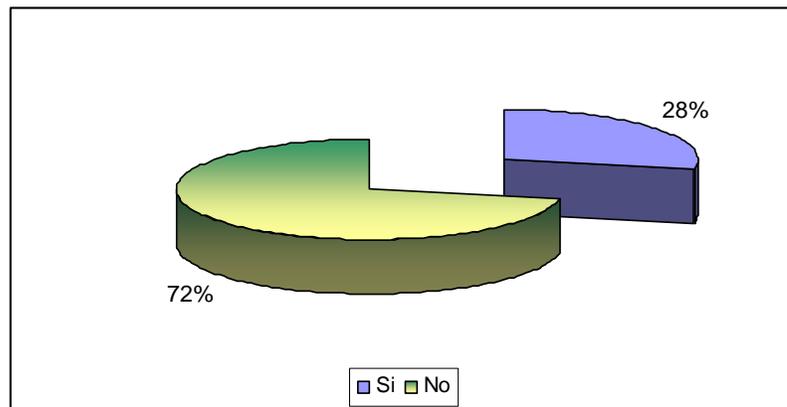
Análisis. El 78 % de las empresas realizan las exportaciones directas, aunque un 22% de los encuestado realizan operaciones indirectas a través de comercializadoras internacionales. Las empresas iniciaron exportando indirectamente pero con el paso del tiempo se han especializado en los procedimientos de exportación. Los encuestados presentan conocimiento en los temas de exportación.

Si no ha comercializado su producto en otros países argumente las razones por los cuales no lo ha hecho. Las empresas encuestadas salieron de la base de exportadoras de la DIAN que procesa la Cámara de Comercio de Bucaramanga, por lo que el 100% de las empresas tienen directa relación con las exportaciones.

Cuadro 12. Su empresa cuenta con un Departamento de Comercio Exterior?

Descripción	Porcentaje
Si	28 %
No	72 %
Total	100%

Figura 12. Su empresa cuenta con un Departamento de Comercio Exterior:?



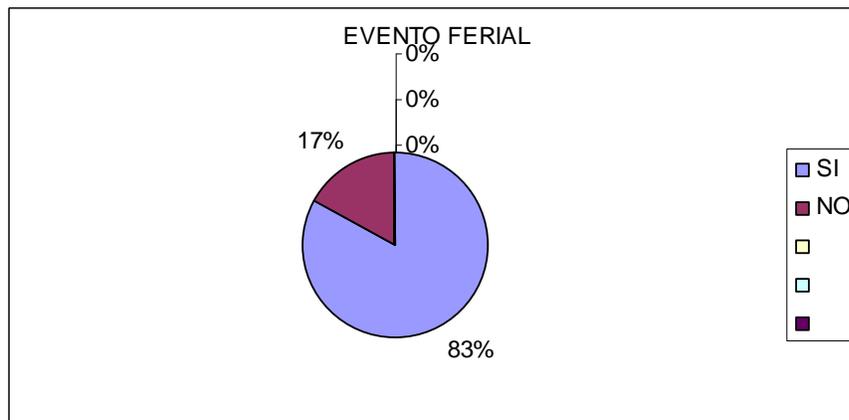
Análisis. El 72% de las empresas encuestadas respondieron negativamente y un 26% manifestaron contar con un Departamento de Comercio Exterior, sin embargo en la visita realizada se observó que prácticamente 2 de las empresas si cuentan con este departamento, las otras tienen una persona con conocimientos de comercio exterior que ayuda a operar la logística de las exportaciones, y no es un desarrollo de estrategias de captación de nuevos mercados y una agresiva internacionalización de la empresa.

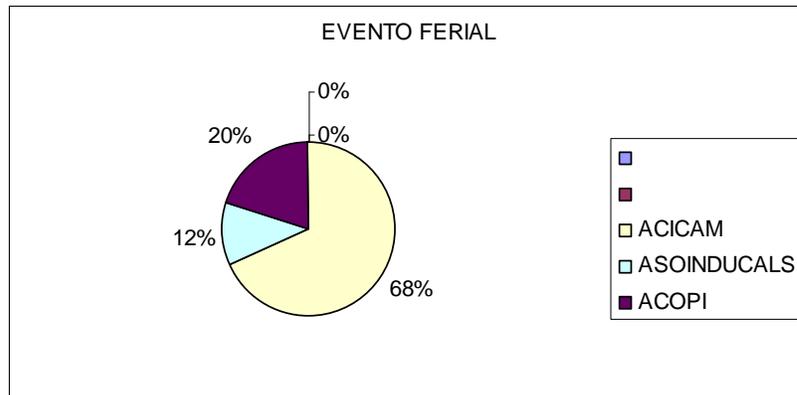
Las empresas que hacen parte del grupo de las que NO, se observa una reducida estructura administrativa, generalmente secretaria, gerente propietario y por lo general la esposa del Gerente se encarga de manejar la producción.

Cuadro 13. Su empresa participó en los dos últimos años en algún evento ferial?

Descripción	Porcentaje
ACOPI	20 %
ASOINDUCALS	12 %
ACICAM	68 %
NO	20 %
SI	83%
Total	100%

Figura 13. Su empresa participó en los dos últimos años en algún evento ferial?





Análisis. El 83% de las empresas han participado en ferias en el último año y el 17% por estrategias diferentes de comercialización informan que actualmente no participan en ferias, pero que en alguna ocasión sí lo hicieron.

En la gráfica se citan las tres principales ferias en las que participan las empresas en el año. ACICAM – International Footwear & Leather Show – IFLS, que se realiza en Bogotá en los meses de febrero y agosto un 68% de los encuestados, ACOPI – EIMI, que se realiza en Julio en la ciudad de Bucaramanga, participan un 20% de las empresas encuestadas, vale la pena resaltar que EIMI es la feria de la Moda Infantil y allí exponen empresas de confecciones y calzado para niños y niñas.

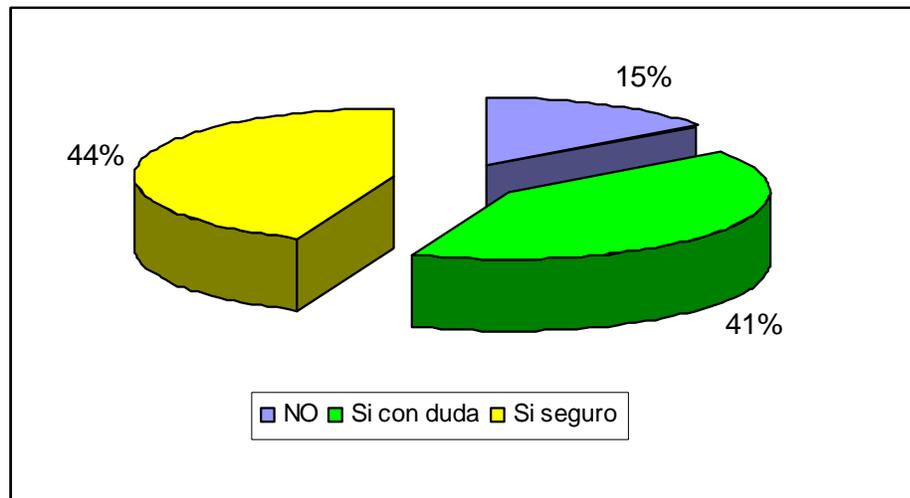
Un 12% de las empresas encuestadas exponen en la Feria de ASOINDUCAL´s- EXPOASOINDUCAL´s, que se realiza en la ciudad de Bucaramanga en los meses de febrero y julio.

4.2.3. Aspectos gerenciales

Cuadro 14. Ha asistido Usted en los últimos años a algún evento como conferencia, seminario, foro o similares?

Descripción	Porcentaje
NO	15 %
Si con duda	41%
Si seguro	44 %
Total	100%

Figura 14. Ha asistido Usted en los últimos años a algún evento como conferencia, seminario, foro o similares?

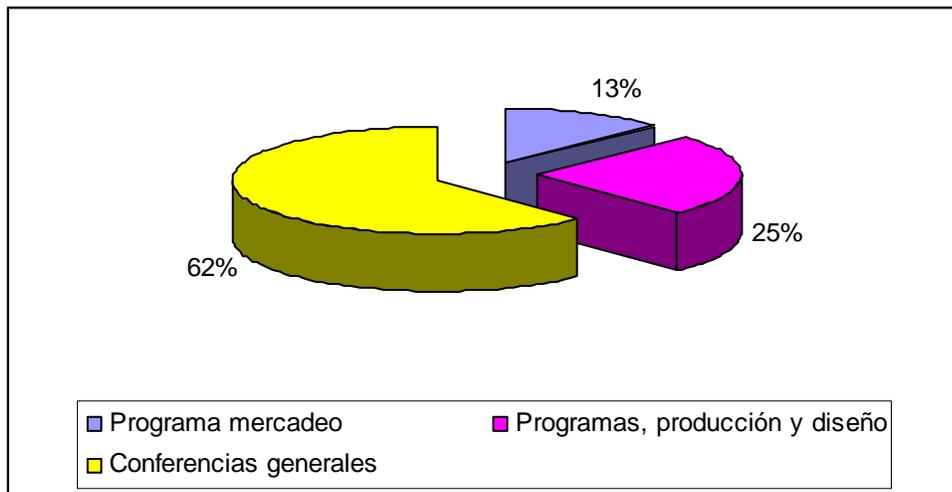


Análisis. Este punto fue difícil de determinar, el 44% de las empresas manifestaron que SI se han formado en los últimos tiempos, un 41% respondieron con cierto grado de duda y un 15 % manifestaron que no se ha formado.

Cuadro 15. Cuál fue la temática tratada en cada uno de estos eventos que participó?

Descripción	Porcentaje
Programa mercadeo	13 %
Programas, producción y diseño	25 %
Conferencias generales	62 %
Total	100%

Figura 15. Cuál fue la temática tratada en cada uno de estos eventos que participó?



Análisis. De acuerdo al punto numero 2.1. de la encuesta y corroborando los datos en este punto, la cultura del empresario en formación gerencial y administrativa es baja, no se observa claridad en las necesidades de formación y específicamente en el compromiso con la formación.

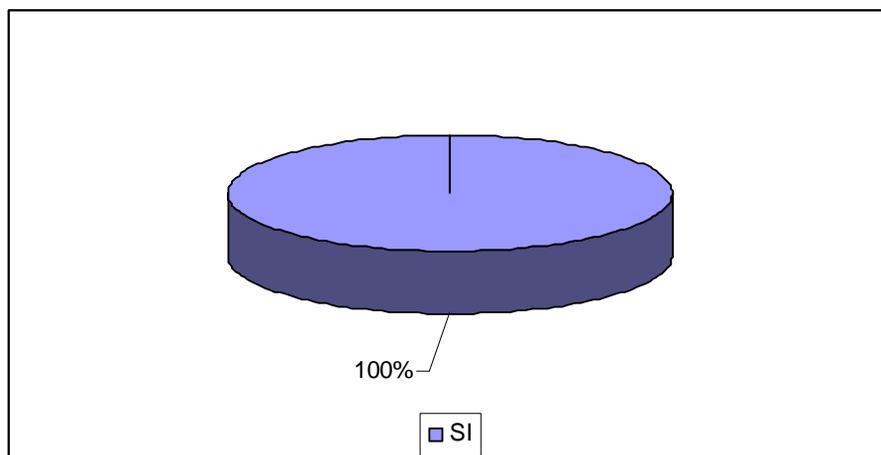
El 62% de los encuestados contestaron participar en conferencias Generales, el 25% se han involucrado en programas de formación en Producción y Diseño, esto obedece a los programas de consultoría ofrecidos por ACICAM con los expertos brasileiros, el 13% de los encuestados se han involucrado en programas de mercadeo.

Por qué se interesó Usted en participar en estos eventos?. Las respuestas de los empresarios fueron varias, este punto mas que cuantitativo se observa cualitativo. Los empresarios encuestados definieron la formación como fundamental para el desarrollo de sus empresas, pero reflejado en la encuesta y la estructura de la empresa no se es coherente con lo manifestado.

Cuadro 16. Estaría interesado Usted en recibir formación gerencial?

Descripción	Porcentaje
NO	0 %
SI	100 %
Total	100%

Figura 16. Estaría interesado Usted en recibir formación gerencial?

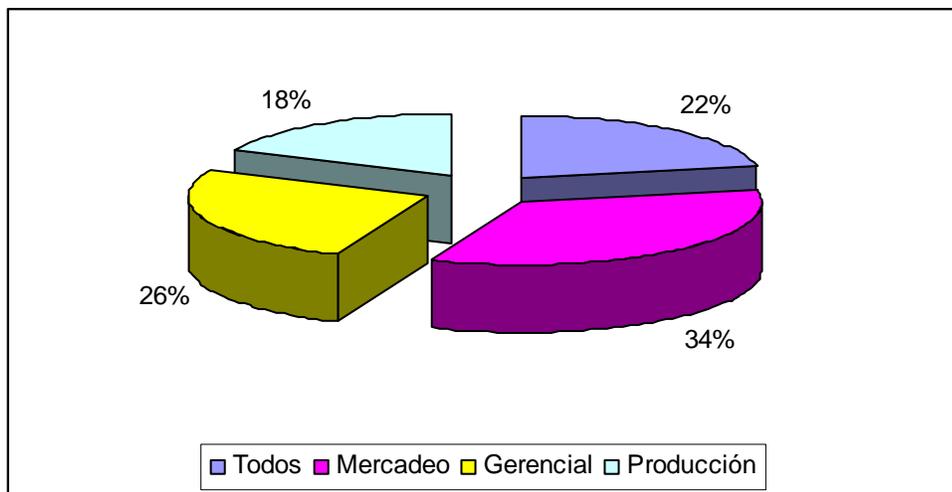


Análisis. El 100% de las empresas contestaron estar interesados en recibir formación.

Cuadro 17. En que temas le interesaría que se les formara?

Descripción	Porcentaje
Todos	22 %
Mercadeo	34 %
Gerencial	26 %
Producción	18 %
Total	100%

Figura 17. En que temas le interesaría que se les formara?



Análisis. El 34% de los encuestados solicitaron Mercadeo, el 26% formación Gerencial, el 18% en Producción y un 22% definió que todos los temas eran importantes para su empresa.

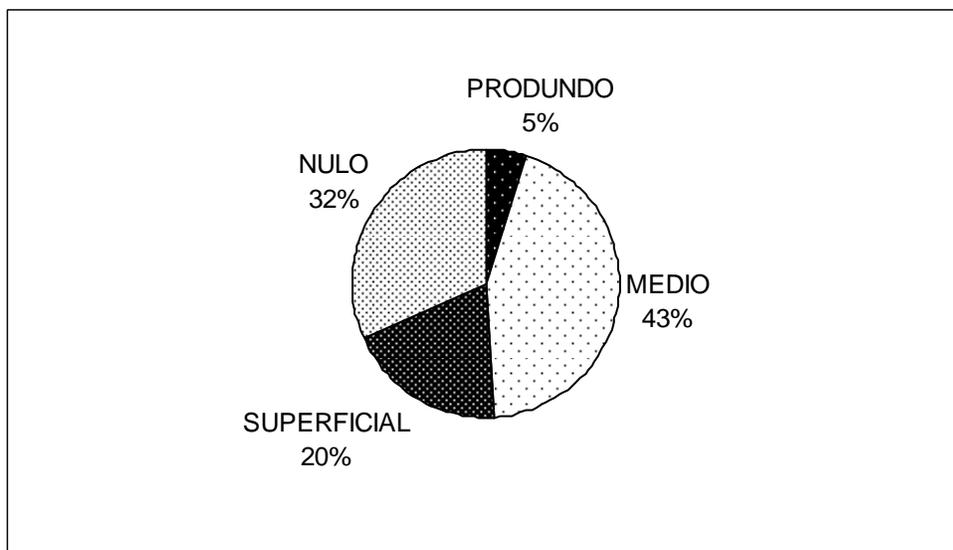
Considera Usted importante el desarrollo de la planeación estrategia para su empresa: SI ____ NO ____

Las empresas a nivel general definen que SI en el marco de las capacitaciones, en el punto 2.7. se observa mas clara la respuesta.

Cuadro 18. Evalúe su nivel de conocimiento en planeación estratégica:

Descripción	Porcentaje
Nulo	32 %
Superficial	20 %
Medio	43 %
Profundo	5 %
Total	100%

Figura 18. Evalúe su nivel de conocimiento en planeación estratégica:



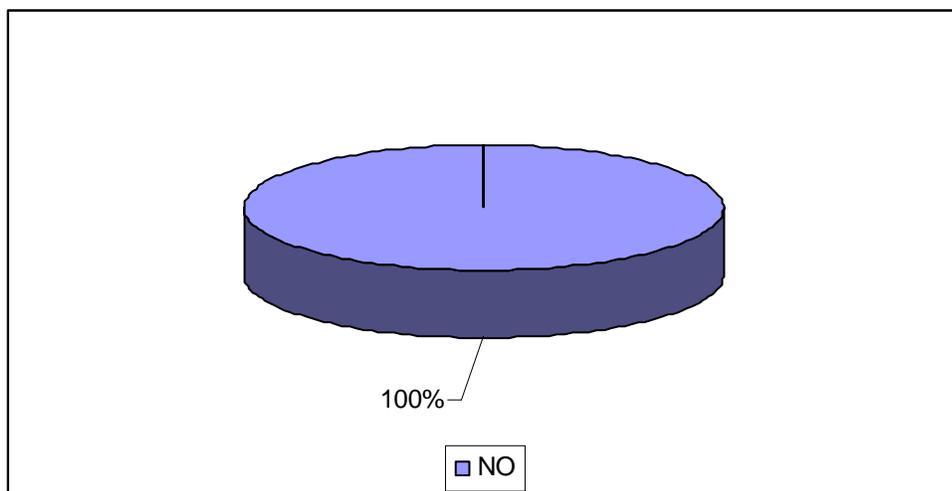
Análisis. El 43% de las empresas encuestadas definen como medio el conocimiento en temas de Planeación Estratégica, el 20% lo define como superficial, un 32% manifiesta que es nulo y solo un 5% dice ser profundo.

Sin embargo en el momento de efectuar la pregunta, los empresarios en general se veían en dificultades para responder, este punto no fue muy convincente para los encuestadores.

Cuadro 19. Se ha realizado algún avance en materia de planeación estratégica en su organización?

Descripción	Porcentaje
NO	100 %
SI	0 %
Total	100%

Figura 19. Se ha realizado algún avance en materia de planeación estratégica en su organización?



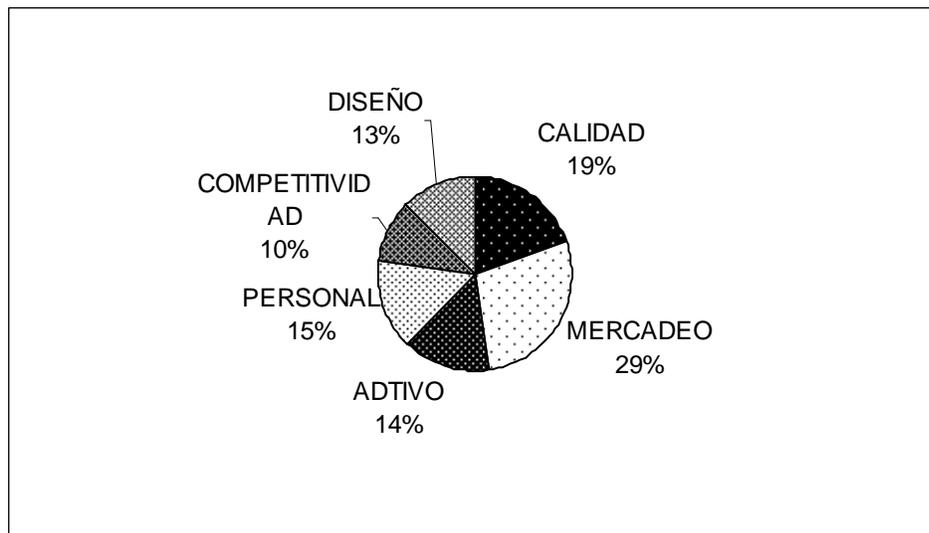
El 100% de las empresas definen que NO.

Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explique que se ha hecho en esta materia: _____

Cuadro 20. En cuáles aspectos de la gestión de su empresa le interesa mejorar?

Descripción	Porcentaje
Diseño	13 %
Competitividad	10 %
Personal	15 %
Aditivo	14 %
Mercadeo	29 %
Calidad	19 %
Total	100%

Figura 20. En cuáles aspectos de la gestión de su empresa le interesa mejorar?



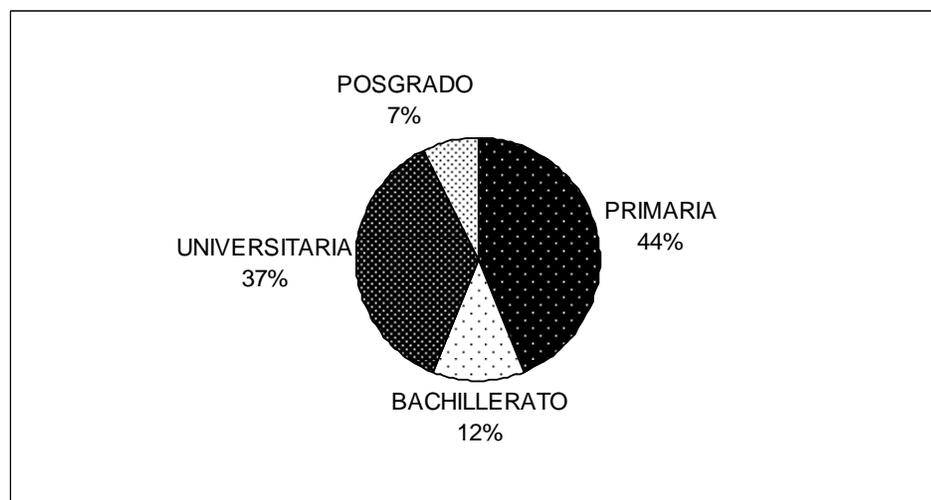
En un 29% Mercadeo, seguido de Calidad 19%, Personal 15%, Administrativo un 14%, Diseño 13% y Competitividad un 10%.

Con estas respuestas se observa un poco que la tendencia en el sector es producir y vender, y la estrategia administrativa de la empresa esta en un segundo lugar. La visita y observación de las plantas productivas refleja necesidades diferentes a las expuestas por los encuestados.

Cuadro 21. Su nivel de educación es?

Descripción	Porcentaje
Postgrado	7 %
Universitaria	37 %
Bachillerato	12 %
Primaria	44 %
Total	100%

Figura 21. Su nivel de educación es?



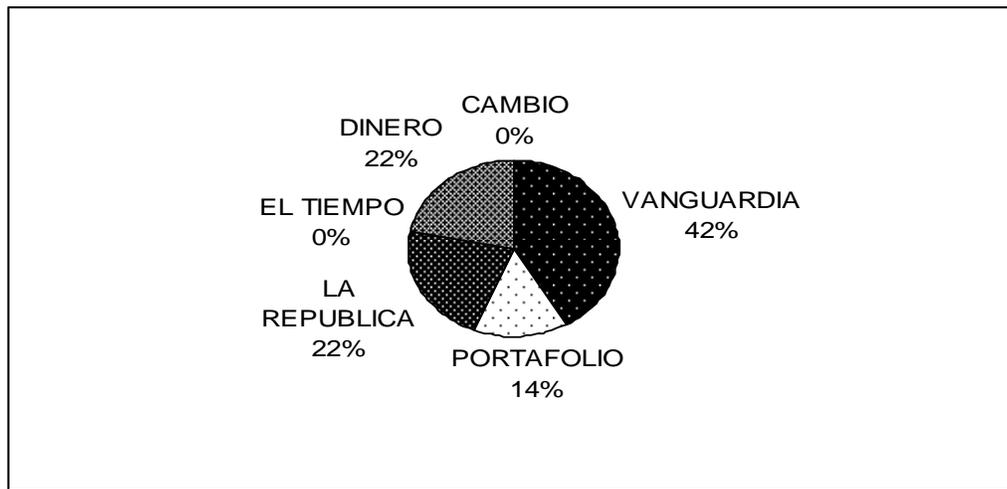
Este punto de la encuesta responde a muchas inquietudes, el 44% de las empresas encuestadas tienen formación primaria, el 12% Bachillerato, un 37% que se puede decir son nueva generación cuentan con formación universitaria y un 7% refleja Posgrado.

La suma entre empresarios con primaria y bachillerato es alta y ello explica algunos comportamientos en el interior de las empresas.

Cuadro 22. Periódicos y revistas de mayor lectura:

Descripción	Porcentaje
Dinero	22 %
El Tiempo	0 %
La República	22 %
Portafolio	14 %
Vanguardia	42 %
Cambio	0 %
Total	100%

Figura 22. Periódicos y revistas de mayor lectura?

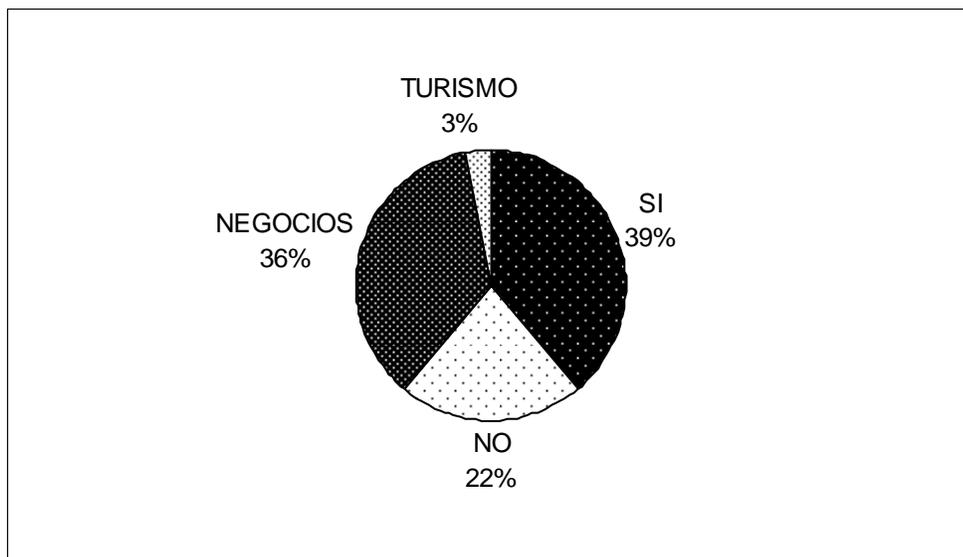


Los empresarios en un 42% leen frecuentemente el diario local Vanguardia Liberal, un 22% La República, un 22% la Revista Dinero, un 14% Portafolio, el Diario el Tiempo y la Revista Cambio se presenta en las encuestas con un 0%.

Cuadro 23. Ha realizado usted viajes al exterior?

Descripción	Porcentaje
Turismo	3 %
Negocios	36 %
NO	22 %
SI	39 %
Total	100%

Figura 23. Ha realizado usted viajes al exterior?



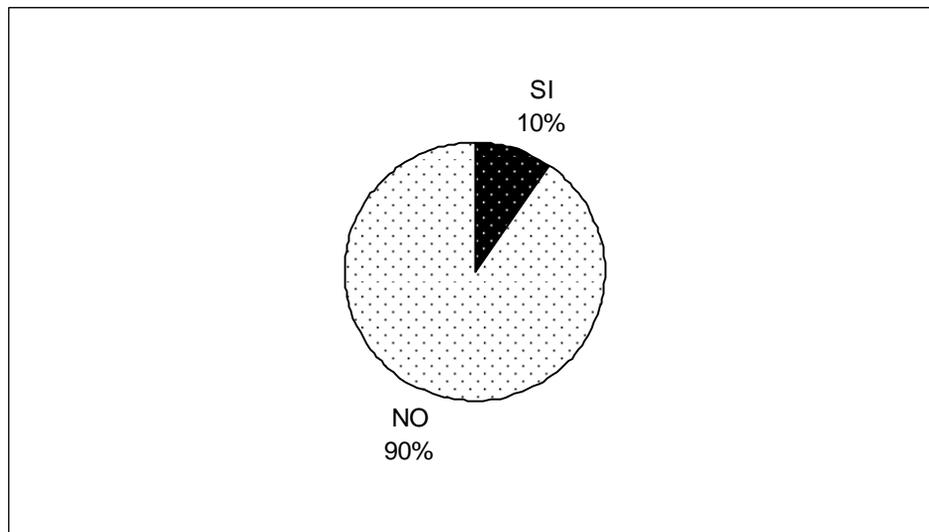
El 39% de los encuestados dicen SI haber realizado viajes al exterior y un 22% manifiestan que hasta la fecha no han salido del país. De esos viajeros un 36% lo han hecho por negocios y un 3% de turismo.

Aun hay un número de empresas representativo que exporta sin conocer los países a los cuales envía su producto.

Cuadro 24. Habla Usted algún otro idioma?

Descripción	Porcentaje
SI	10 %
NO	90 %
Total	100%

Figura 24. Habla Usted algún otro idioma?



El 90 % de los empresarios encuestados NO hablan inglés, solo un 10% dice que tiene algún conocimiento y se desenvuelve con el idioma.

Cómo ve Usted a su empresa en el nuevo entorno global:

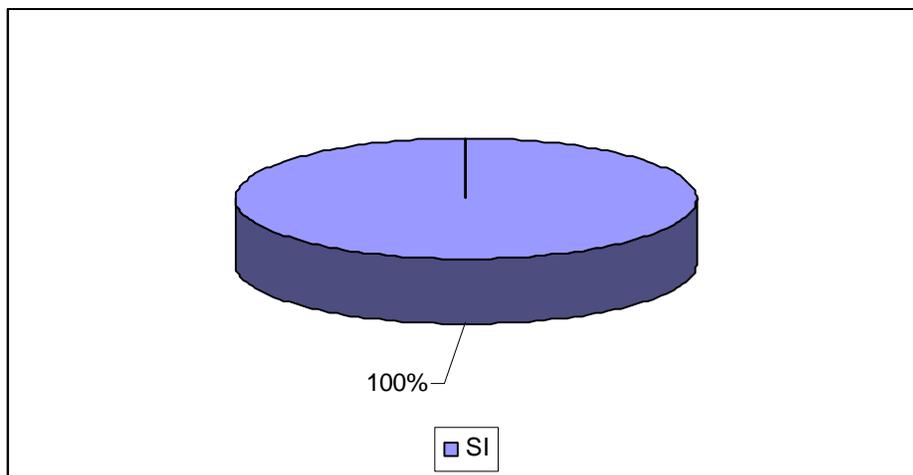
Cada empresa tiene una visión diferente, sin embargo son coherentes cuando hablan de mantenerlas en el mercado como exportadoras y con tecnología que soporte la producción.

Ninguna se ve fuera del mercado.

Cuadro 25. Considera Usted prioritario que su empresa exporte?

Descripción	Porcentaje
SI	100 %
NO	0 %
Total	100%

Figura 25. Considera Usted prioritario que su empresa exporte?

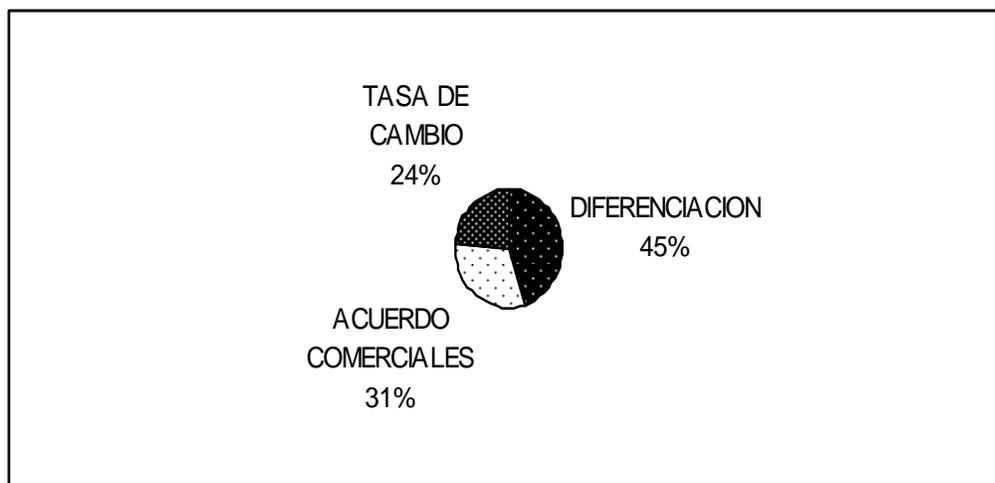


El 100% de las encuestadas contestaron que SI en este punto.

Cuadro 26. Qué aspectos considera que pueden favorecer la inserción de su empresa en los mercados internacionales?

Descripción	Porcentaje
Tasa de cambio	24 %
Acuerdo Comerciales	31 %
Diferenciación	45 %
Total	100%

Figura 26. Qué aspectos considera que pueden favorecer la inserción de su empresa en los mercados internacionales?



Análisis. El 45% de los encuestados manifiestan que unos de los factores es ofrecer diferenciación y valor agregado en los productos, que eso atrae a los clientes internacionales. El 31% de los empresarios afirma que al contar con acuerdos comerciales firmados que haga más competitivo el producto en los mercados externos es mas fácil la inserción, el 24% habla de la Tasa de Cambio como motivación para que las empresas deseen realizar estrategias

de mercadeo en el exterior. Una tasa de cambio negativa debilita las exportaciones de las empresas y sus proyecciones de internacionalización.

Qué aspectos pueden obstaculizar la participación de su empresa en las exportaciones?:

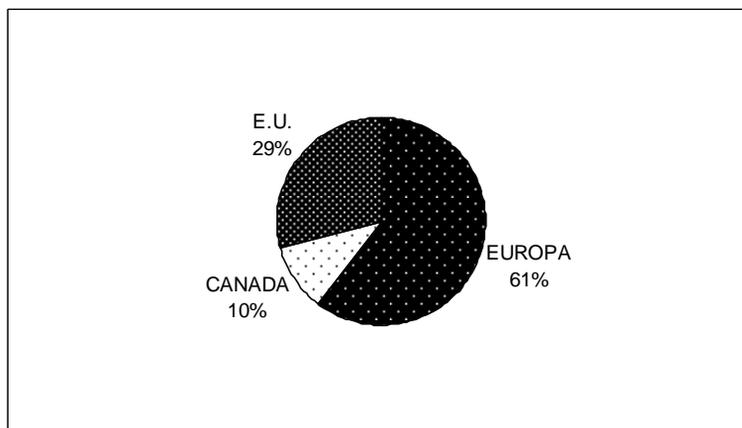
La respuesta es coherente con el punto 2.19, si no existe valor agregado, facilidades de acuerdos comerciales y un tipo de cambio favorable para el sector, fácilmente se debilitarían las exportaciones.

Algunos empresarios citaron la situación de incertidumbre con Venezuela, lo que repercute directamente en el comercio exterior de los dos países.

Cuadro 27. En qué países le gustaría comercializar su producto?

Descripción	Porcentaje
E. U.	29 %
Canadá	10 %
Europa	61 %
Total	100%

Figura 27. En qué países le gustaría comercializar su producto?



Un 61% de las empresas encuestadas sueñan con explorar mercados Europeos.

El 29% menciona a Estados Unidos y un 10% nombra a Canadá como un mercado interesante de explorar.

Le interesaría que el gobierno Colombiano firmará algún tipo de Acuerdo o Tratado comercial con algún país en particular.

Se observó desconocimiento de los empresarios en este punto, no se tabula debido a que a nivel general se dijo que no, que Colombia tenía bastantes acuerdos firmados pero que debían darse a conocer.

Si su respuesta anterior es afirmativa, por favor indique con cuál y argumente su respuesta: _____

Considera que la firma de Acuerdos Comerciales con otros países incide directamente en su empresa:

El 100% de las empresas manifestaron que SI.

Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explíquela:

Estos son unos puntos citados por las empresas:

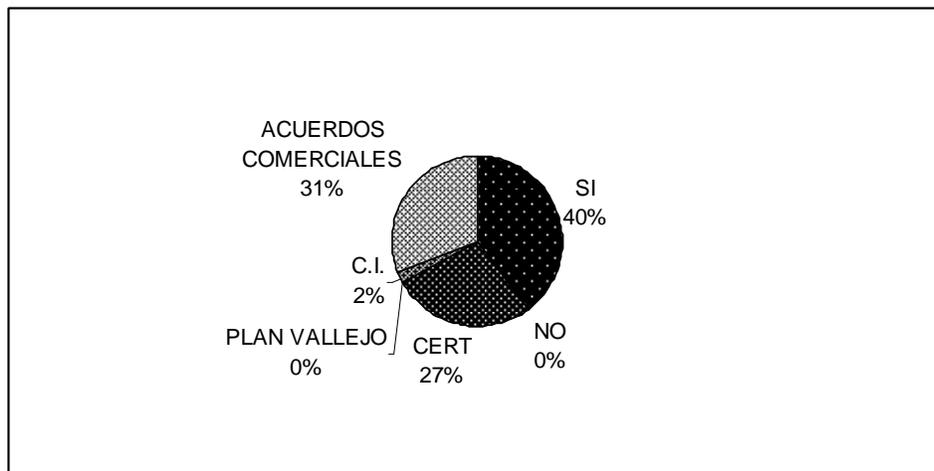
- Facilidades para competir con otros productos en terceros países.
- Promoción de las exportaciones de la empresa en otros países.
- Seguridad de las negociaciones con los países con los que se tiene acuerdos.
- Mayores utilidades para la empresa.

- Menos trámites en el momento de nacionalización de los productos por parte del comprador.

Cuadro 28. Ha utilizado Usted en alguna oportunidad los incentivos que el gobierno colombiano ofrece a los exportadores?

Descripción	Porcentaje
Acuerdos comerciales	31 %
C.I.	2 %
Plan Vallejo	0 %
CERT	27 %
NO	0 %
SI	40 %
Total	100%

Figura 28. Ha utilizado Usted en alguna oportunidad los incentivos que el gobierno colombiano ofrece a los exportadores?



b) Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explique cuáles:

Un 40% de las empresas contestaron que SI han utilizado los incentivos, un 31% contestó que se han beneficiados de los acuerdos comerciales, un 27% señaló que se beneficio del CERT, un 2% se Beneficio del régimen de Comercializadoras Internacionales y un 0% el Sistema de Plan Vallejo.

Ha diseñado Usted alguna estrategia de negocios para mejorar sus relaciones con los proveedores y clientes: SI_____ NO_____

No se tabuló este punto, los empresarios se presentaron ajenos al tema de la proveeduría, la tendencia es intermediación, manifestaron inconformidad con el cumplimiento en las entregas y con la calidad. Dicen que no depende de ellos diseñar las estrategias, que es fundamental organizar la proveeduría en Colombia que es el factor que no le permite mayor competitividad al Sector.

Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explíquela:

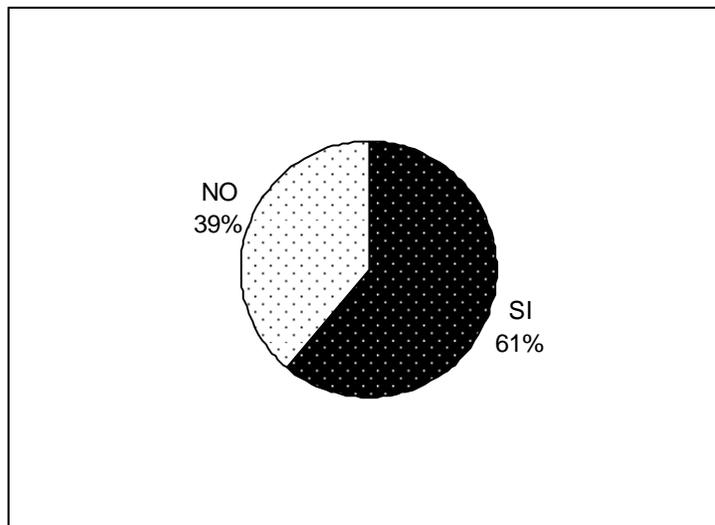
NO.

4.2.4 Relación entorno empresa

Cuadro 29. Ha formado recientemente su personal en áreas que puedan soportar mas adelante un proceso de expansión e internacionalización?

Descripción	Porcentaje
NO	39 %
SI	61 %
Total	100%

Figura 29. Ha formado recientemente su personal en áreas que puedan soportar mas adelante un proceso de expansión e internacionalización?

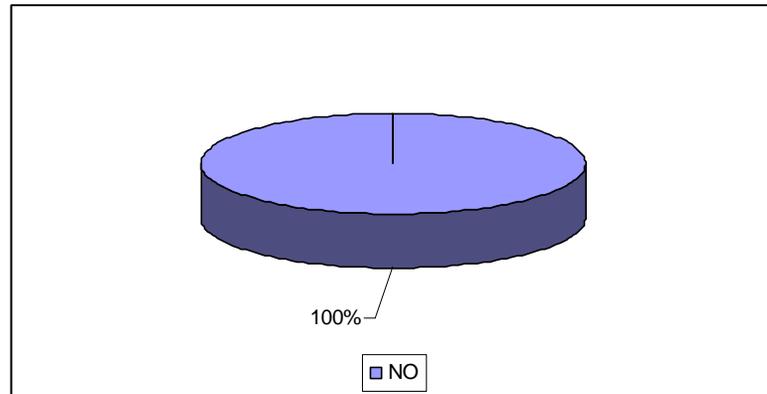


Un 61% de las empresas encuestadas afirman que forman personal, un 39% dicen que No. Sin embargo cuando se les pregunta en qué áreas?, la respuesta no es muy convincente, en la mayoría de los casos no se asignan recursos de las empresas para formar a su personal.

Cuadro 30. Cuenta con personal dentro de su empresa con dominio de Inglés?

Descripción	Porcentaje
NO	100 %
SI	0 %
Total	100%

Figura 30. Cuenta con personal dentro de su empresa con dominio de Inglés?

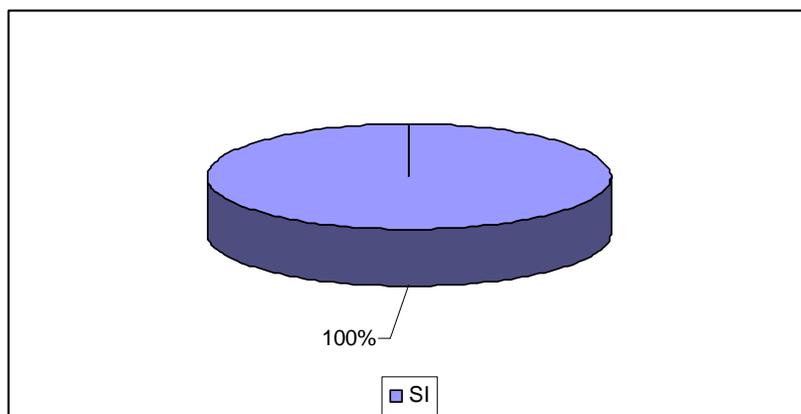


El 100% de las empresas contestaron que NO.

Cuadro 31. Considera importante el punto anterior, para una posible internacionalización de su empresa?

Descripción	Porcentaje
NO	0%
SI	100 %
Total	100%

Figura 31. Considera importante el punto anterior, para una posible internacionalización de su empresa?

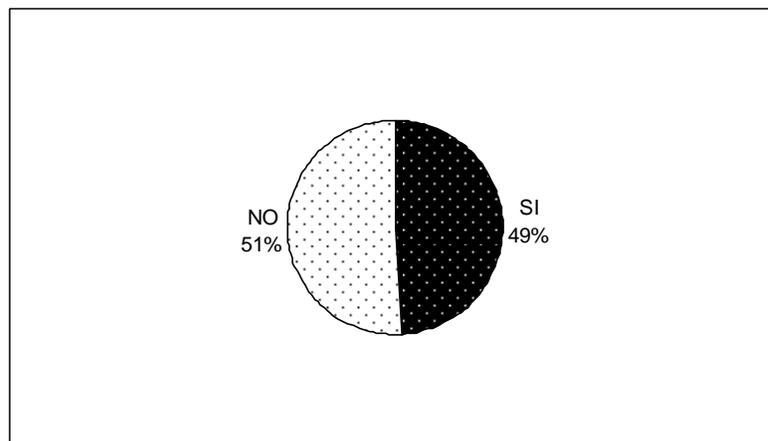


El 100% de las empresas contestaron que SI.

Cuadro 32. Ha recibido su empresa en los últimos años alguna asesoría?

Descripción	Porcentaje
NO	51%
SI	49 %
Total	100%

Figura 32. Ha recibido su empresa en los últimos años alguna asesoría?



El 49% de los empresarios contestaron que SI, el 51% dieron respuesta negativa.

Si su respuesta anterior es afirmativa por favor explíquela:

Las empresas con respuesta afirmativa dijeron:

Programas de formación ofrecidos por los Gremios.

La secretaria se forma en exportaciones y contabilidad.

Asisten a las convocatorias institucionales.

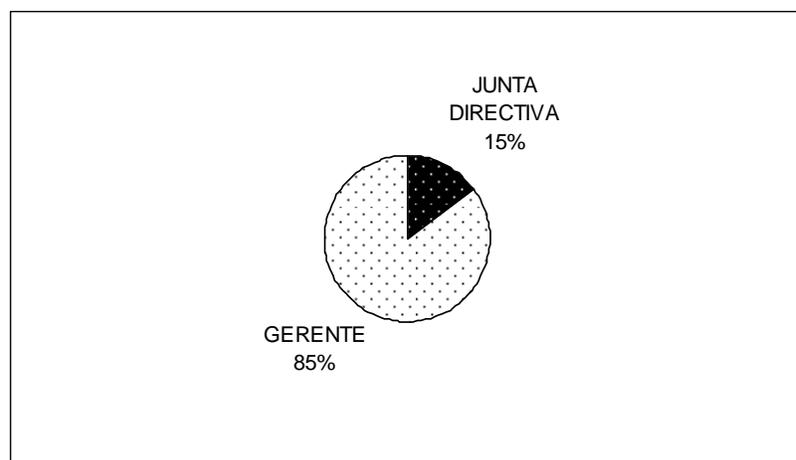
Las empresas con respuesta negativa:

El tiempo es corto y no se alcanza a participar en formaciones.
Existen viajes constantes para venta y cobro de cartera.

Cuadro 33. Quiénes toman las decisiones más importantes en su empresa?

Descripción	Porcentaje
Junta Directiva	15 %
Gerente	85 %
Total	100%

Figura 33. Quiénes toman las decisiones más importantes en su empresa?



El 85% de las empresas toma decisiones directamente el Gerente, un 15% son por parte de la Junta Directiva.

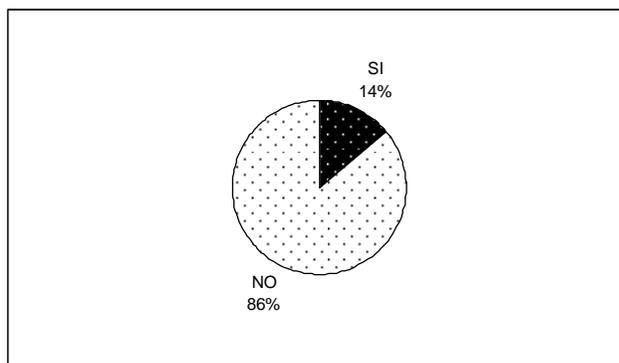
Comente acerca de la importancia de las decisiones en su empresa

Las decisiones cuando son tomadas por el Gerente, siempre son analizadas con su pareja. Todo movimiento de la empresa es consultado.

Cuadro 34. Qué opina Usted acerca de una posible vinculación con otras empresas en busca de lograr mayores niveles de competitividad para poder incursionar en los mercados internacionales?

Descripción	Porcentaje
NO	86 %
SI	14 %
Total	100%

Figura 34. Qué opina Usted acerca de una posible vinculación con otras empresas en busca de lograr mayores niveles de competitividad para poder incursionar en los mercados internacionales?



Un 14% de las empresas ven con buenos ojos la asociatividad, un 86% dice que NO.

Argumentar la respuesta.

SI: Interesante aprender de socios con mayor conocimiento y que ayude al crecimiento de la empresa.

NO. Están bien sin socios. Han tenido experiencias negativas.

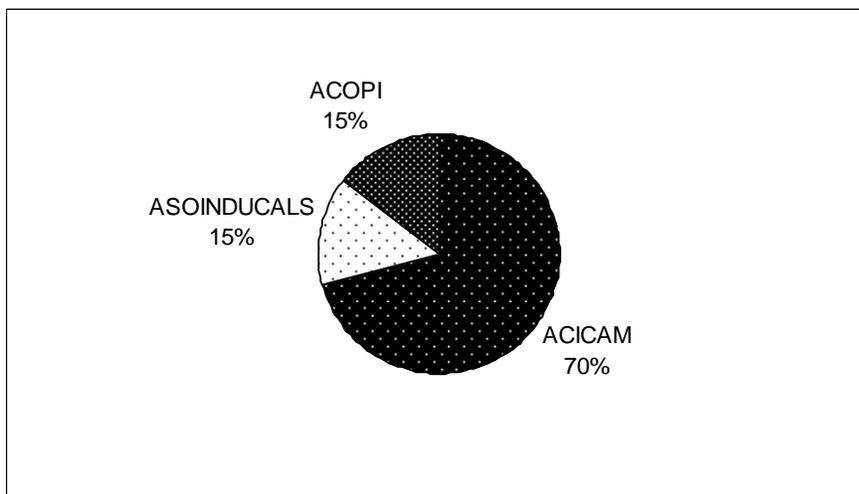
Cómo visiona Usted a su empresa en 5 años?:

El 100% de las empresas encuestadas la visionan de manera tímida. Es generalizado el concepto, dicen que exportando, con maquinaria acorde a los estándares internacionales y con infraestructura acorde a la producción.

Cuadro 35. Se encuentra su empresa vinculada alguna asociación gremial?

Descripción	Porcentaje
NO	86 %
SI	14 %
Total	100%

Figura 35. Se encuentra su empresa vinculada alguna asociación gremial?



El 70% de las empresas exportadoras se encuentran afiliadas a ACICAM, el 15% a ASOINDUCALS y un 15% participan en ACOPI, especialmente empresas productoras de calzado infantil.

Considera Usted importante el apoyo que le pueda ofrecer su gremio para alcanzar los objetivos empresariales?

El 100% de las empresas encuestadas manifestaron que SI.

Por favor, argumente su respuesta:

- a. Protección producción nacional.
- b. Transferencia de conocimiento.
- c. Acompañamiento en formación en las diferentes áreas de la empresa.
- d. Apoyo en la comercialización de las empresas.
- e. Defensa de las necesidades de las empresas.

4.3. ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA EN LOS TRES ASPECTOS

4.3.1 Caracterización de la empresa. Es la primera etapa de la investigación, en ella se observan comportamientos que van marcando la cultura gerencial de las empresas y la capacidad de crecimiento que pueden tener. La gran mayoría de empresas de cuero y calzado son empresas unipersonales, empresas naturales, en pocos casos especialmente en marroquinería se cuenta con empresas sociedad limitada y una como sociedad anónima. La sociedad limitada involucra como socios el esposo, esposa e hijos en algunos casos, en otros son primos o familiares cercanos, lo que muestra es que la consolidación de sociedades con personas externas al núcleo familiar e idóneas para la proyección al largo plazo de una empresa es escasa, prácticamente nula.

Otro ítem de análisis es el de página Web y correo electrónico, muy pocas empresas tienen su propia página Web, algunos la tienen pero no la usan, lo que se refleja en que la cuenta de correo electrónico aun es de servidores

como Yahoo, Hotmail, Gmail entre otros. Un sector con alta cultura exportadora y estructura para ella usa las herramientas informáticas de manera óptima para lograr una comunicación directa y constante con clientes y proveedores.

4.3.2 Datos productos. La encuesta arroja resultados positivos y de motivación para quienes sean dirigentes del sector, se nota un alto porcentaje de empresas que realizan calzado y Marroquinería en Cuero, otras combinan el cuero con el sintético y otras exportan solo producto en sintético. El ofrecimiento de valor agregado y diferenciación en los productos genera un mejor precio de venta, variable fundamental para aquellos productos que van a competir con calzado y marroquinería de países con altos grados de industrialización.

En el punto de análisis de proveeduría, se observa que las empresas no tienen estructuras que les permita aprovechar los beneficios ofrecidos por el gobierno para la importación de productos y el Plan Vallejo, a su vez la calidad y diferenciación que ofrecen productos importados puede ser una variable de competitividad.

Un aspecto entregado en las encuestas y que también incide en la estrategia gerencial y en la organización empresarial, es el manejo de producción y el personal en el interior de las mismas, contar con turnos laborales de mas de 10 horas, son indicios de bajos niveles de productividad y control de la producción. Por información secundaria, se conoce que la contratación es al destajo (pago por tareas) lo que genera una dependencia completa de la disposición productiva del empleado.

También se analiza que del total de empresas exportadoras solo una cuenta con certificación ISO 9000, requisito fundamental para obtener mayores

niveles de competitividad y competencia con los productos extranjeros. El impacto gerencial en el interior de las empresas certificadas es alto, muestra organización, control, planeación y proyección, el indicador es muy bajo lo que puede generar iniciativas de trabajar en este indicador para el sector.

4.3.3 Datos comercialización. El nivel de las empresas exportadoras se refleja de acuerdo a los mercados en los cuales ofrece sus productos, las principales ciudades de Colombia son objetivo de comercialización de las empresas y en el exterior, se tiene mercados exigentes como el caso de Estados Unidos, Puerto Rico y Reino Unido, así como mercados domésticos caso Venezuela y Ecuador.

Un dato que debe ser analizado por las entidades de apoyo al sector, es el poco número de empresas que cuentan con Departamento de Comercio Exterior, las exportaciones no pueden ser un acto de: El comprador visita Colombia, la feria, empresas productores y define compra, debe ser proactivo, el empresario en esta economía Globalizada debe buscar el mercado, visitar clientes, participar en eventos feriales en el exterior, siendo mas activo en su actividad comercial, existen personas en el interior de las empresas con capacidad y responsabilidad de operar los procedimientos de exportación, pero no, un director de un Departamento de Comercio Exterior, con autoridad para toma de decisiones, pues estas dependen del gerente y propietario.

En la encuesta las empresas con alta trayectoria en el mercado internacional, manifestaron no participar en las Ferias nacionales, debido a que cuentan con estrategias diferentes de mercadeo y de acercamiento a clientes internacionales. Puede ser objeto de análisis y seguimiento para hacer un referente de la evolución comercial de las empresas del sector.

4.3.4 Aspectos Gerenciales. Para medir el impacto gerencial se evaluó en los encuestados su nivel de formación y el compromiso con el desarrollo de sus empleados y propio.

Hubo curiosidades en el momento de respuesta de los empresarios y ello se ve reflejado en las encuestas, siempre que se preguntaba acerca de las últimas capacitaciones tomadas, se percibía en ellos una autoevaluación que arrojaba resultados negativos ya que aunque consideran primordial estar actualizados, su operatividad no les permite participar activamente en programas de formación, seminarios y capacitaciones. El compromiso con el día a día de la empresa lo aísla de programas que incentiven la productividad y competitividad de las mismas. Por eso su respuesta refleja interés en formarse, pero la evaluación de la formación recibida refleja muy poca participación.

En los temas de Planeación Estratégica se observa desconocimiento de las implicaciones y de las bondades de la herramienta administrativa, ello conlleva a ratificar el bajo nivel gerencial y administrativo de los propietarios de las empresas de Cuero y Calzado, las cuales reflejan conocimiento en ventas y producción pero no en técnicas modernas administrativas y menos en sistemas de planeación, ejecución y control.

En aspectos de formación académica existe un porcentaje alto de personas con primaria, pero existe una incidencia de nuevas generaciones que cuenta con formación universitaria y posgrado, lo que garantiza una elevación gradual del nivel académico del sector.

Muchos empresarios contestaban estar interesados en recibir formación en todas las áreas de la empresa, estas se consideran por parte de los investigadores como un poco desorientadas, pues todos los aspectos

parecen importantes pero en verdad no se cuenta con el personal necesario para aplicarlo, solo una secretaria, contadora, gerente propietario y jefe de producción, las que definen algunas áreas específicas generan confianza en el aprovechamiento real y preparación que pueden tener internamente para recibir la formación, mostrando mayor efectividad.

En aspectos que pueden obstaculizar las exportaciones de las empresas, reconocen los acuerdos comerciales y la tasa de cambio, como factores externos que dependen de estrategias nacionales políticas en beneficio del sector. Sin embargo es notorio el desconocimiento de las empresas por los beneficios otorgados por el Gobierno a los exportadores y el número de acuerdos comerciales firmados en beneficio de las exportaciones colombianas, de los cuales el Sector Cuero y Calzado se ve muy beneficiado.

Las empresas contestan que SI es importante que el gobierno firme acuerdos comerciales, pero no es claro el aprovechamiento que puedan dar, o si éste es un factor que influye para comercializar con algún país en especial.

Los empresarios desconocen una segunda lengua, pero dimensionan como un excelente mercado el Europeo y el Americano, sin embargo existen paradigmas en el interior de las empresas que no les permite ser agresivos en la incursión de estos mercados, esto sumado con la escasa estructura administrativa de las empresas. La formación del personal de la empresa no es idónea y al igual que los gerentes, son muy pocos profesionales los que se vinculan laboralmente, por fuentes secundarias se conoció que el grado profesional lo tienen los contadores y algunas veces son técnicas las secretarias; en producción no se exige formación técnica, tecnológica y menos universitaria.

Las empresas no justifican contar con profesionales de alto valor salarial en sus nóminas y esto si afecta la competitividad del sector.

Los empresarios se perciben muy ajenos al desarrollo de estrategias de negociación con proveedores y clientes, se analiza que dependen de intermediarios y que la capacidad de negociación es de los terceros y no de las empresas productoras de calzado, en marroquinería se observa en menor grado. Por información secundaria y datos dados en las encuestas, se conoció que las empresas no cuentan con políticas claras de negociación y ello incide en los resultados presentados.

Una forma de medir el impacto gerencial en la presente encuesta, es en la pregunta que cita los periódicos y diarios leídos por los empresarios, muy pocos leen diarios nacionales y revistas de estructura empresarial y negocios.

4.3.5 Relación entorno empresa. La formación en el interior de las empresas por diálogo con los empresarios, se conoció que se hace sin pago alguno, por programas de las EPS, ARS, Empresas de Pegantes, algunas proveedoras y en casos específicos es formación dado por el SENA. Se percibe que las empresas no cuentan con planeación en los esquemas de formación para los empleados, en casos como temas motivacionales si se organizan con alguna frecuencia.

Algunas empresas han realizado vinculaciones a programas de capacitación técnica y productiva con incidencia directa en la producción y con relación directa con el gerente.

Una respuesta que genera preocupación es la toma de decisiones que directamente son del Gerente propietario, en conversaciones con las

empresas encuestadas, siempre hacían énfasis en que las decisiones importantes de la empresa las tomaban con sus parejas, más no en una reunión de análisis financiero de la compañía y con asesores especializados. Un porcentaje menor de empresas cuentan con Juntas Directiva y toman decisiones de manera más profesional. Básicamente estas decisiones son de toma de créditos, compra de maquinaria, ampliación de planta, cartera etc.

Los temas de asociatividad son de interés para un grupo menor, vemos que las empresas de nueva generación y con gerentes con alto nivel de formación académico, contemplan la posibilidad de asociarse con terceros para crecer como empresa, incursionar en nuevos mercados y desarrollarse estratégicamente. Las empresas de carácter mas familiar muestran temores de asociarse y recuerdan experiencias negativas que generan mayor desmotivación.

En cuanto a la visión de la empresa en 5 años, las empresas con mayor formación académica, tienen claro para donde van, hablan de ser exportadoras, incursionar en nuevos mercados, estar certificadas y contar con tecnología e infraestructura acorde al crecimiento y requerimientos del mercado.

Las otras empresas informaban temerosamente de sus sueños, pero no con la claridad de la ejecución. No es claro en los encuestados que cuenten con un Plan Estratégico a 5 años.

Las empresas participan activamente en Gremios. Por fuentes secundarias se conoció que uno de los factores de vinculación es el tema ferial, por ello se citaron Gremios como ACOPI con la feria EIMI, Asoinducal's con la feria Expoasoinducál's y ACICAM con el IFLS, muy pocas empresas permanecen

vinculadas sin participar en eventos feriales y con la convicción de la asociatividad y capacidad de gestión y representación del sector a través de un Gremio. Sin embargo, los empresarios consideran importante el acompañamiento del Gremio en los procesos de mejoras de las empresas, reconocen que en los Gremios esta el conocimiento, la gestión internacional y política y la organización de programas, proyectos y captación de recursos que impacten la competitividad del Cluster..

4.4 ESTRUCTURACIÓN DOCUMENTO SECTOR CUERO Y CALZADO DE SANTANDER

Con la información consolidada en la monografía, se organizará un documento dinámico que hable de la cultura gerencial de las empresas de Cuero y Calzado, respondiendo a las preguntas de la investigación.

5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Para dar conclusiones del estudio iniciaremos con responder las preguntas planteadas en la monografía.

a. **Existe un beneficio real para las empresas de calzado de Bucaramanga al firmarse un TLC con Estados Unidos?** Aunque los empresarios no perciben en su gran totalidad directamente el beneficio de un TLC con Estados Unidos al no ser agresivos en las estrategias de comercialización a ese país, algunas empresas manifestaron la importancia de firmar acuerdos con diferentes países de manera que las alternativas de comercialización con cero arancel y menos barreras de importación sean amplias para la industria Colombiana y específicamente del Sector Cuero y Calzado. El real el incentivo pero la poca estructura administrativa de las empresas y la capacidad gerencial existente limita las posibilidades de expansión e internacionalización de las empresas.

b. **El empresario percibe a Estados Unidos como un cliente estratégico?** Las entrevistas corroboraron esta apreciación inicial, Estados Unidos y Puerto Rico son considerados clientes estratégicos para el sector, la capacidad de compra de los habitantes y el gusto por productos diferenciados y en cuero cada día se incrementa más, convirtiéndose en un mercado estratégico para los empresarios del sector y para Colombia.

Es un sueño para las empresas posicionarse en ese mercado, pero los pasos para llegar a ello han sido pocos y muy lentos por parte de las empresas. El nivel de preparación no es el adecuado.

c. Qué porcentaje de empresas exportan directamente y estarían preparadas para exportar a Estados Unidos? El total de las empresas encuestadas han realizado y realizan exportaciones directas, aunque también lo hacen a través de comercializadoras internacionales. Más que en el procedimiento de exportación la preparación debe estar en la capacidad de respuesta, en la calidad de los productos, en el cumplimiento en los tiempos de entrega y en el servicio posventa. Factores que se reflejan fácilmente en empresas con mayor estructura organizacional. Un 46% de las empresas pueden estar preparadas para exportar a Estados Unidos con éxito, sin embargo las mejoras internas en producción deben hacerse para lograr competitividad en precios.

d. Qué número de empresas tienen certificaciones de calidad? Lamentablemente en un sector de 1.147 empresas registradas en Cámara de Comercio solo 3 han sido certificadas con certificación de calidad ISO 9000, de las encuestadas exportadoras solo participo una ya certificada productora de calzado infantil. Las tres empresas certificadas son productoras de calzado infantil y contaban con gerentes con formación académica universitaria.

Iniciar un proceso de certificación implica manejo de personal y la contratación al destajo que realiza el sector a nivel general es la mayor limitación para lograr tan importante resultado.

e. Qué número de empresas hacen parte de programas especiales con Proexport? En total 28 empresas del sector hacen parte del programa expopyme de Proexport.

f. Con que estructura interna cuenta las empresas para exportar productos con calidad, precio y diferenciación? Conocimiento

productivo, emprendimiento, infraestructura y compromiso de los gerentes y propietarios.

Las fortalezas reales que generan competitividad deben ser construidas en el interior de las empresas, estructurar departamentos de diseño, de mercadeo y de personal, sin lugar a duda será un gran aporte al desarrollo de estructuras internas para exportar productos con calidad, precio y diferenciación.

g. Existen programas internos de Gobierno que apoye y promueva la competitividad de las empresas de calzado de Santander frente al mercado Americano?

Proexport promueve el comercio con Estados Unidos a través de las macroruedas de negocios y las misiones comerciales organizadas en el exterior.

Existen fuentes de cofinanciación para que las empresas mejoren su competitividad y de esa manera logren incursionar en estos mercados. Fomipyme, Midas, Colciencias, SENA, entre otros.

La conclusión final de la monografía, es el arduo trabajo que se debe emprender en el proceso de formación de gerentes, no solo de los actuales, sino de los profesionales emprendedores deseosos de crear una empresa de calzado y/o marroquinería, productiva y competitiva en el exterior. La formación debe ser en aspectos gerenciales y productivos, con enseñanza práctica sobre las técnicas existentes en el mundo para la producción de calzado. Evitar el empirismo en la manufactura ya que ello conlleva a sobre costos en la producción y desestabiliza el bienestar social de los empleados que durante años trabajan al destajo y al finalizar su etapa

productiva no cuentan con pensión y los beneficios que de ella se desprenden.

6. RECOMENDACIONES

1. Las entidades especializadas al sector, deben estructurar programas de formación personalizadas que se realicen en un alto porcentaje en el interior de las empresas con un esquema de socialización que acerque a grupos de empresarios del Sector, retroalimentando experiencias entre sí y proyectando conjuntamente el desarrollo y crecimiento del mismo.

2. La vinculación de las universidades formando nuevos empresarios con conocimientos gerenciales, administrativos y productivos puede ser un aporte a la creación de un sector verdaderamente competitivo y capaz de aprovechar los beneficios e incentivos que el Gobierno Nacional ofrece.

3. La transferencia de tecnología blanda del exterior es fundamental, debido a que existe en el mundo la técnica para realizar calzado y marroquinería de manera competitiva, sin embargo esta debe utilizarse masivamente para que las empresas actualmente existentes cambien sus estructuras antiguas de elaboración del producto y contratación de mano de obra.

BIBLIOGRAFIA

CARCE Santander, Estrategia de Competitividad Departamento de Santander. Sector Calzado, pagina 69.

GERSIK, Kelin, et al. Empresas Familiares generación a generación. México; Ed. Mc Graw-Hill; 1997; págs: 1 – 8

GINEBRA, Joan. Las Empresas Familiares. México; Ed. Panorama; 1997; págs: 17- 25.

NARESH K. MALHOTRA, Investigación de mercados un enfoque aplicado. Editorial Pearson. Cuarta edición.

Internet :

www.acicam.org

www.camaradirecta.com

www.ceinnova.ort.co

<http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

**ENCUESTA IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL DE LOS
GERENTES DE LAS EMPRESAS DE CUERO Y CALZADO ANTE LA
FIRMA DE TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

Fecha: _____
por: _____

Elaborada

CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa _____
NIT: _____
Fecha creación: _____
Nombre representante legal: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____ Fax: _____
Web: _____
E-mail: _____

DATOS PRODUCTO

Línea de Producción: Dama____ Caballero____ Infantil____
Marroquinería____
El producto que fabrica cuanto es en porcentajes: en Cuero____
Sintético____
Las materias primas utilizadas son: Nacionales____ Importadas____
Cual es la razón por la que realiza las compras de esta forma?

Cuántas unidades produce mensualmente _____
Los turnos laborados en su empresa son de cuantas horas _____
Su empresa cuenta con alguna certificación SI____ NO____
Cual: _____

DATOS COMERCIALIZACION

Que porcentaje de su producción vende en los mercados:
Nacional____ Internacional____
Principales ciudades en las que comercializa su producto en Colombia:
En cuáles países se ha comercializado su producto:
La exportación de su producto la ha realizado:

Directamente ____ A través de terceros ____

Si no ha comercializado su producto en otros países argumente las razones por los cuales no lo ha hecho:

____ Su empresa cuenta con un Departamento de Comercio Exterior:
SI ____ NO ____

Su empresa participó en los dos últimos años en algún evento ferial: SI ____
NO ____

ASPECTOS GERENCIALES

Ha asistido Usted en los últimos años a algún evento como conferencia, seminario, foro o similares: SI ____ NO ____

Cuál fue la temática tratada en cada uno de estos eventos que participó:

____ Por qué se interesó Usted en participar en estos eventos?

____ Estaría interesado Usted en recibir formación gerencial: SI ____ NO ____

En que temas le interesaría que se le formara:

____ Considera Usted importante el desarrollo de la planeación estrategia para su empresa: SI ____ NO ____

Evalúe su nivel de conocimiento en planeación estratégica:

Profundo ____ Medio ____ Superficial ____ Nulo ____

Se ha realizado algún avance en materia de planeación estratégica en su organización: SI ____ NO ____

Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explique que se ha hecho en esta _____ materia:

____ En cuáles aspectos de la gestión de su empresa le interesa mejorar:

Calidad ____ Mercadeo ____ Administrativo ____ Manejo de

Personal: ____ Competitividad: ____ Investigación y Diseño ____

Otros: Cuáles _____

Su nivel de educación es:

Primaria ____ Secundaria ____ Pregrado ____ Qué carrera:

____ Postgrado ____ Cuál: _____

Por favor indique si Usted lee frecuentemente algunos de los siguientes periódicos y revistas:

Vanguardia Liberal ____ Portafolio ____ La República ____ El tiempo ____

Revista dinero ____ Revista Cambio ____ Otros ____ Cuáles:

____ Ha realizado usted viajes al exterior: SI ____ NO ____

Qué países ha visitado:

Cuáles fueron los motivos de sus viajes: Turismo_____
Negocios_____

Habla Usted algún otro idioma: SI___ NO___ Cuál:

Cómo ve Usted a su empresa en el nuevo entorno global:

Considera Usted prioritario que su empresa exporte: SI___ NO___
De ser positiva su respuesta Qué aspectos considera que pueden favorecer la inserción de su empresa en los mercados internacionales:

Que aspectos pueden obstaculizar la participación de su empresa en las exportaciones:

En qué países le gustaría comercializar su producto:

Le interesaría que el gobierno Colombiano firmará algún tipo de Acuerdo o Tratado comercial con algún país en particular. SI___ NO___
Si su respuesta anterior es afirmativa, por favor indique con cuál y argumente Su respuesta:

Considera que la firma de Acuerdos Comerciales con otros países inciden directamente en su empresa: SI___ NO___
Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explíquela:

Ha utilizado Usted en alguna oportunidad los incentivos que el gobierno colombiano ofrece al los exportadores: SI___ NO___
Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explique cuáles:

Se ha hecho acreedora su empresa en alguna oportunidad de los beneficios ofrecidos por un Acuerdo Comercial: SI___ NO___
Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explíquela:

Ha diseñado Usted alguna estrategia de negocios para mejorar sus relaciones con los proveedores y clientes: SI___ NO___
Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explíquela:

RELACION ENTORNO EMPRESA

Ha formado recientemente su personal en áreas que puedan soportar mas adelante un proceso de expansión e internacionalización: SI ___ NO ___
Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explíquela:

Cuenta con personal dentro de su empresa con dominio de Inglés: SI ___ NO ___

Considera importante el punto anterior, para una posible internacionalización de su empresa: SI ___ NO ___

Ha recibido su empresa en los últimos años alguna asesoría: SI ___ NO ___

Si su respuesta anterior es afirmativa por favor explíquela:

Quiénes toman las decisiones más importantes en su empresa:

Junta Directiva ___ Gerente ___ Otros ___ Quiénes:

Comente acerca de la importancia de las decisiones en su empresa

Qué opina Usted acerca de una posible vinculación con otras empresas en busca de lograr mayores niveles de competitividad para poder incursionar en los mercados internacionales:

Ha contemplado Usted la posibilidad de realizar alianzas con empresas o personas nacionales y/o extranjeros: SI ___ NO ___

Por favor Argumente su respuesta:

Cómo visiona Usted a su empresa en 5 años:

Se encuentra su empresa vinculada alguna asociación gremial: SI ___

NO ___

Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor indique a cuáles:

Considera Usted importante el apoyo que le pueda ofrecer su gremio para

Alcanzar los objetivos empresariales: SI ___ NO ___

Por favor, argumente su respuesta:

Anexo 2. BASE DE DATOS EMPRESAS ENCUESTADAS

EMPRESAS EXPORTADORAS	
No.	EMPRESAS EXPORTADORAS DE CALZADO Y MARROQUINERIA AÑO 2006
1	ANA BEATRIZ SALAZAR DE VARGAS / CALZADO B & V STILOS
2	ANA LUCIA AVENDAÑO RODRIGUEZ / CALZADO NENITAS
3	ANA VIRGINIA SOLANO DIAZ "KRIOS SHOES"
4	ARCHILA MARIN WILSON "CALZADO FUEGO"
5	AVENDAÑO RODRIGUEZ ADOLFO
6	AVENDAÑO RODRIGUEZ MARTHA (CALZADO DISEÑITOS)
7	AYLEEN PORTILLA RAMIREZ / SUEÑOS SHOES
8	BEATRIZ MURILLO DE CHINOME/HELGA WOMEN CONCEPT
10	C.I. GRUPO EMPRESARIAL KLASSE LTDA.
11	C.I. LEGANS D&T LTDA.
12	C.I.MODA EXPORT DE COLOMBIA LTDA.
13	CACERES QUIROGA TRINIDAD "CALZADO DAVINCI"
14	CALZADO D'TAUROS/ ABEL ESPARZA PARRA
16	CALZADO MARISOL / SONIA MENESES DE TORRES
17	CALZADO PIE CHICO / HELDA CAMACHO ZAMBRANO
18	CALZADO RAY-BAG S.A.
19	CALZADO SANDRA BENETTI/ ANA RINCON RIVERO
20	CALZADO VANESITA / SAUL CARREÑO
21	CALZADO Y MORROQUINERIA VALERY COLLECTION LTDA
22	CFABRICA DE CALZADO MONAMY LTDA.
23	CHIC MARROQUINERIA LTDA
24	CREACIONES LAURA MINI LTDA.
25	DIANA SALAZAR ROMAN / LA MODA
26	ELIZARDO SUAREZ RICO/ CALZADO PIELINI
27	FABIO ENRIQUE CORZO ORTIZ / RIVANO CUEROS AL VEGETAL
28	GOMEZ PEÑALOZA SANDRA PATRICIA/CALZADO Y MARROQUINERIA LAPEL
29	HERNAN AVENDAÑO RODRIGUEZ / DISEÑOS
30	INDUSTRIAS KRIZZ/MARIA CRISTINA NAVAS GUTIERREZ
31	INFANTILES LAURA MILENA / JAIME ENRIQUE OCHOA VILLAMIL
32	INVERSIONES ANCLA LTDA/ PINTIKAS SHOES
33	JOSE HUMBERTO MOJICA HERRERA/ ANACONDA
34	LEAL HALLADO LUZ MARINA / CALZADO INCA
35	LUIS EMILIO VIÑA RODRIEGUEZ "CALZADO MONICA"
36	MANUFACTURAS SANDOVAL EU
37	MANUFACTURAS Y MODA CLAPE-CLAUDIA LUCIA PEÑA
38	NEXT GENERATION CANDY FOOT WEAR S.A.
39	PINZON FLOREZ GERMAN / CALZADO PARAISO
40	RASSI BAGS LTDA
41	SANTAMARIA BARAJAS EDA / ALMACEN SEÑORIAL
42	SERRANO MENESES JESUS PEDRONEL / AMPARITOS SHOES
43	XUE COMERCIALIZADORA LTDA.

Anexo 3. BASE DE DATOS EMPRESAS EXPOPME DEL SECTOR
CUERO Y CALZADO DE SANTANDER

	EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL
1	INVERSIONES ANCLA	CLAUDIA LUCERO LOPEZ RODRIGUEZ
2	STILOS MILENA CLOTHING	CAROLINA DURAN GARCIA
3	CALZADO PARAISO	GERMAN PINZON FLOREZ
4	CALZADO MARIA JOSE	MIRYAM DIAZ QUEZADA
5	CALZADO NICOLLINY	LIGIA ROCIO BECERRA CHAPARRO
6	ESTILOS LORAINE	ALIRIO RAMIREZ
7	CALZADO SANTINI GUGA	JIMMY GUTIERREZ ORTIZ
8	CALZADO MONICA	LUIS EMILIO VINA RODRIGUEZ
9	MISS YANITTI	MAYER ALBERTO GUTIERREZ ORTIZ
10	CALZADO DISPON	LUIS JESUS AVENDANO
11	CALZADO INCA	LUZ MARINA LEAL HALLADO
12	CALZADO LISSETH	JORGE DAVID GELVEZ
13	CALZADO LA MODA	DIANA SALAZAR ROMAN
14	CALZADO FASHION	GUILLERMO ALDANA
15	C.I. FIAALTTO Y CIA LTDA	RAUL BAUTISTA ORTIZ
16	CALZADO BADENETY	LIZETH MARCELA MENDEZ
17	CALZADO ADONAY	ANANIAS ROMERO SANCHEZ
18	CALZADO PINK GIRLS	ANA V SOLANO
19	CALZADO Y MARROQUINERIA VALERY COLLECTION	JULIO ALEJANDRO OLARTE
20	CALZADO BACANOS	YAIER GUESGUAN CASTRO
21	CALZADO D'TAUROS	NELSON ESPARZA
22	CALZADO GARY	ANGELMIRO CARDOZO
23	CALZADO BE'ALEX SPORT	ALESANDER MARTINEZ BAUTISTA
24	CALZADO DORALY SHOES	ALI GARCIA RAMIREZ
25	VINA MODELOS	SIERVO VINA RODRIGUEZ
26	CALZADO SUENOS DE MARQUEZA	JUAN CARLOS VEGA
27	CURTIDOS Y MODAS DE COLOMBIA LTDA	OSCAR CORZO GARCES
28	CALZOBIANI	ADOLFO AVENDANO RODRIGUEZ