

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA TRANSICIÓN DE UN  
GRUPO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA  
CADENA DEL CUERO Y EL CALZADO A NIVEL REGIONAL HACIA UN  
CLUSTER CON VOCACIÓN EXPORTADORA**

**ELIANA CECILIA RAMIREZ GIRALDO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2006**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA TRANSICIÓN DE UN  
GRUPO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA  
CADENA DEL CUERO Y EL CALZADO A NIVEL REGIONAL HACIA UN  
CLUSTER CON VOCACIÓN EXPORTADORA**

**ELIANA CECILIA RAMIREZ GIRALDO**

**Tesis de Grado para Optar el  
Título de Maestría en Administración**

**Asesora  
PROFESORA YUDIRA ZAPATA  
Departamento de Negocios Internacionales**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2006**

## **Síntesis de la Investigación “Direccionamiento Estratégico para la Transición de un Grupo de Pequeñas y Medianas Empresas que Constituyen la Cadena del Cuero y el Calzado a Nivel Regional Hacia un Cluster con Vocación Exportadora”**

La Investigación “Direccionamiento Estratégico para la Transición de un Grupo de Pequeñas y Medianas Empresas que Constituyen la Cadena del Cuero y el Calzado a Nivel Regional Hacia un Cluster con Vocación Exportadora” es un trabajo cuyo objetivo principal fue proponer un plan estratégico para ACICAM como futuro cluster del cuero y el calzado en el Valle de Aburrá, en un horizonte de tiempo de 5 años que respondiera a las necesidades de sus actores, mediante el estudio de las condiciones actuales, historia y proyecciones analizadas bajo el enfoque estratégico más adecuado.

El logro de éste objetivo se hizo a través del desarrollo de 4 etapas que llevaron al investigador a las conclusiones finales de éste trabajo.

En la etapa 1, se hizo una revisión completa de las diferentes definiciones que se han dado a la palabra “estrategia” iniciando con la evolución histórica del concepto a través de diversos autores hasta la exploración de los diferentes enfoques estratégicos que se han planteado por autores como Henry Mintzberg (Escuelas de Pensamiento estratégico) y Richard Wittington (Enfoques de la estrategia).

De éste capítulo se concluyó que la estrategia es un concepto que toma elementos de los diferentes enfoques analizados dependiendo el contexto y las circunstancias de la empresa de que se trate y los objetivos que ésta persiga. Se encontró en la escuela de la configuración de Mintzberg (El enfoque integrador), la corriente que más acerca a la realidad de cualquier tipo de empresa, ya que plantea una forma de tomar elementos de los demás enfoques y escuelas para aplicar de manera selectiva y adecuada a los requerimientos específicos de cada una.

Dado que uno de los aspectos más importantes de la conformación del cluster del cuero y el calzado de Antioquia es el desarrollo de la internacionalización, se hizo una

profundización en los conceptos de Estrategia Internacional, con énfasis especial en las teorías desarrolladas por José Pla Barber y Fidel León Darder, quienes por un lado, explican cómo la realidad demuestra el éxito de las estrategias emergentes (Escuelas descriptivas de Minzberg - Enfoque procesualista de Wittington) pero de otro lado, defienden la importancia de la aplicación de algunos conceptos aportados por Michael Porter y otros autores (Escuelas Prescriptivas de Mintzberg - Enfoque clásico de Wittington) en la plantación estratégica internacional de las empresas.

Una vez aclarados todos los conceptos relacionados con Estrategia, la investigación realiza un recorrido por la teoría de clusters analizado desde su origen hasta el estado de avance y desarrollo de éste tipo de concentraciones geográficas en Colombia. Las teorías sobre clusters, cuyo principal precursor es Michael Porter, demuestran la importancia del desarrollo de cualquier sector económico a través del fortalecimiento de todos los actores que conforman la cadena productiva en determinada región geográfica, a través de un trabajo conjunto que en primer lugar logre las condiciones óptimas para el mejoramiento de la competitividad de todas las empresas y en segundo lugar, desarrollen capacidades excepcionales para competir activamente tanto local como internacionalmente.

La teoría de clusters recalca la importancia de involucrar al gobierno, instituciones educativas y demás entes que son claves en el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales para el logro de objetivos comunes y de gran impacto para el país.

Dentro del marco teórico o de sustentación del trabajo de investigación, también fue muy importante presentar el estado actual del sector del cuero y el calzado en Colombia, el cual nos permitiría también ver una radiografía aproximada de las condiciones del sector en Antioquia, donde está ubicadas las empresas objeto de estudio en ésta investigación.

En primer lugar, se explica cómo está conformada la cadena del cuero y el calzado a nivel mundial, y el estado actual de cada uno de sus eslabones. Para efectos de manejo de las cifras, se decidió tomar la clasificación que las separa en productores de cuero (curtiembres), productores de calzado y productores de artículos de marroquinería. El análisis de las cifras del sector mostró la importancia que éste ha tenido históricamente en el país y al mismo tiempo su vulnerabilidad frente al proceso de apertura económica, el

cual los ha afectado seriamente durante los últimos años debido a que en su mayoría está compuesto por PYMES con bajo nivel tecnológico y poca solidez financiera. Sin embargo, su importancia radica en ser uno de los sectores exportadores con mayor generación de valor agregado en el país.

La balanza comercial durante los últimos años ha sido positiva para el sector en conjunto, sin embargo, el sector del calzado tiene una alta penetración de importaciones de China, Brasil y Panamá, entre otros, presentando balanza negativa todos los años.

ACICAM es la Asociación de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas que reúne a diferentes empresarios y microempresarios del sector en Colombia. Dicho gremio, está participando activamente en la búsqueda de condiciones favorables para el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos que Colombia viene negociando desde comienzos del año 2005. Esta es una de las mayores oportunidades que tiene el sector para consolidar sus exportaciones hacia dicho país. La investigación presenta un capítulo donde se explican el TLC y el comercio con la Unión Europea como dos mercados potenciales para el crecimiento del sector.

El trabajo de campo de la investigación se realizó mediante la aplicación de encuestas a 11 empresas pertenecientes a ACICAM capítulo Antioquia con alto interés en desarrollar su capacidad exportadora. De las 11 encuestas aplicadas se seleccionaron 3 empresas para aplicar estudios de caso donde se contrastaron las teorías de la investigación con la realidad, generando un diagnóstico individual para cada una y una propuesta de direccionamiento estratégico, con énfasis en una estrategia internacional. A partir de los resultados individuales de las 3 empresas, se lograron detectar fortalezas y debilidades del gremio en general que se plasmaron en un diagnóstico final que se hizo a ACICAM, como ente que las reúne alrededor de intereses comunes.

La última etapa de la investigación presenta el análisis de ACICAM bajo la misma metodología aplicada a las 3 empresas de estudio de caso, y a partir del diagnóstico del estado actual se realizó una propuesta de direccionamiento estratégico que muestra cómo para convertirse en el futuro cluster del cuero y el calzado en Antioquia deberá convocar alrededor del gremio todos los actores que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de su competitividad para realizar un trabajo conjunto, donde cada uno haga el

aporte que le corresponde. Por un lado, las empresas e instituciones que soportan éste desarrollo y por otro, la generación de competencia sana y constructiva entre las empresas productoras, quienes a su vez deberán sumar esfuerzos para poder enfrentar de manera competitiva y consistente los retos de la expansión internacional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>0. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO TEORICO</b>	<b>8</b>
<b>1. ESTRATEGIA</b>	<b>8</b>
1.1 Los Enfoques Estratégicos	10
1.1.1 Las Escuelas de Pensamiento Estratégico	10
1.1.1.1 Las Escuelas Prescriptivas	12
1.1.1.1.1 <i>La Escuela de diseño</i>	12
1.1.1.1.2 <i>La Escuela de la Planificación</i>	13
1.1.1.1.3 <i>La Escuela del Posicionamiento</i>	14
1.1.1.2 Las Escuelas Descriptivas	15
1.1.1.2.1 <i>La Escuela del Enterpreneurship</i>	15
1.1.1.2.2 <i>La Escuela Cognitiva</i>	15
1.1.1.2.3 <i>La Escuela del Aprendizaje</i>	16
1.1.1.2.4 <i>La Escuela Política</i>	17
1.1.1.2.5 <i>La Escuela Cultural</i>	17
1.1.1.2.6 <i>La Escuela del Entorno</i>	18
1.1.1.3 El Enfoque Integrador	19
1.1.1.3.1 <i>La Escuela de la Configuración</i>	19

1.1.2 Los Enfoques Estratégicos de Richard Wittington _____	20
1.1.2.1 Enfoque Clásico _____	21
1.1.2.2 Enfoques Evolucionistas _____	21
1.1.2.3 Enfoques Procesualistas _____	21
1.1.2.4 Enfoque Sistémico _____	22
1.2 Naturaleza de la Estrategia Internacional _____	24
1.2.1 Los Niveles de la Estrategia _____	25
1.2.1.2 Estrategia Corporativa _____	25
1.2.1.2.1 Estrategia Corporativa de Penetración de Mercado _____	25
1.2.1.2.2 Estrategia Corporativa de Desarrollo de Mercados _____	25
1.2.1.2.3 Estrategia Corporativa de Desarrollo de Productos _____	25
1.2.1.2.4 Diversificación relacionada _____	26
1.2.1.2.5 Diversificación no relacionada o “conglomerada” _____	26
1.2.1.3 La Estrategia de Negocio o Competitiva _____	26
1.2.1.3.1 Ventajas en costes _____	26
1.2.1.3.1 Ventajas de diferenciación _____	27
1.2.1.4 Estrategias Funcionales _____	28
1.2.2 El Análisis Interno y Externo _____	28
1.2.2.1 Análisis del entorno _____	29
1.2.2.2 Análisis interno _____	30
1.2.2.2.1 El Análisis Funcional _____	30
1.2.2.2.2 El Análisis de la Cadena de Valor _____	31
1.2.2.2.3 El análisis de recursos y capacidades _____	32
1.3 Estrategia Internacional _____	33



<b>2. CLUSTERS</b>	<b>35</b>
2.1 Antecedentes Teóricos de los Clusters	36
2.2 Definición de cluster	37
2.3 Origen de los clusters	39
2.4 Características de los Clusters	39
2.5 Desarrollo de “Clusters” en Colombia	40
<b>II. ANALISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO Y EL CALZADO</b>	<b>45</b>
1. Descripción y estructura de la cadena productiva	45
2. Sector del Cuero y el Calzado en Colombia	49
2.1 Aspectos Productivos de la Cadena	49
2.2 Balanza Comercial	53
2.2.1 Exportaciones	53
2.2.2 Importaciones	56
2.2.2.1 Acuerdos Comerciales y Bloques Económicos	58
2.2.2.2 Comercio con Estados Unidos	60
2.2.2.3 Prospectiva: TLC con Estados Unidos	62
2.2.2.4 Comercio con la Unión Europea	64
2.2.2.4.1 Calzado, cuero y sus manufacturas	68
<b>III. ESTUDIOS DE CASO</b>	<b>70</b>
<b>1. METODOLOGIA</b>	<b>70</b>
<b>2. PROPUESTAS INDIVIDUALES DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	<b>72</b>

<b>2.1 Caso 1: Empresa Maxfashion Leather</b>	<b>72</b>
2.1.1 Descripción del Estado Actual	72
2.1.1.1 Información General	72
2.1.1.2 Recurso Humano	72
2.1.1.3 Proceso Productivo	73
2.1.1.4 Comercialización	74
2.1.1.5 Información Financiera	75
2.1.1.6 Comercio exterior/exportaciones	76
2.1.2 Diagnostico	76
2.1.3 Propuesta de Direccionamiento estratégico	76
2.1.3.1 Misión	77
2.1.3.2 Visión	77
2.1.3.3 Objetivos	77
2.1.3.4 Estrategia Corporativa	77
2.1.3.5 Estrategia de Negocio	78
2.1.3.6 Estrategias Funcionales	78
2.1.3.7 Estrategia Internacional	80
<b>2.2 Caso 2: Empresa Claudia Gómez Diseños</b>	<b>82</b>
2.2.1 Descripción del Estado Actual	82
2.2.1.1 Información General	82
2.2.1.2 Recurso Humano	83
2.2.1.3 Proceso Productivo	83
2.2.1.4 Comercialización	84
2.2.1.5 Comercio exterior/exportaciones	84
2.2.2 Diagnostico	85
2.2.3 Propuesta de Direccionamiento estratégico para Claudia Gomez Diseños	86
2.2.3.1 Misión	86
2.2.3.2 Visión	86
2.2.3.3 Objetivos	86
2.2.3.4 Estrategia Corporativa	87

2.2.3.5 Estrategia de Negocio _____	87
2.2.3.6 Estrategias Funcionales _____	87
2.2.3.7 Estrategia Internacional _____	89
<b>2.3 Caso 3: Empresa Aluzia Ltda. _____</b>	<b>90</b>
2.3.1 Descripción del Estado Actual _____	91
2.3.1.1 Información General _____	91
2.3.1.2 Recurso Humano _____	91
2.3.1.3 Proceso Productivo _____	92
2.3.1.4 Comercialización _____	93
2.3.1.5 Información Financiera _____	93
2.3.1.6 Comercio exterior/exportaciones _____	94
2.3.2 Diagnóstico _____	95
2.3.3 Propuesta de direccionamiento estratégico para Aluzia Ltda. _____	95
2.3.3.1 Misión _____	95
2.3.3.2 Visión _____	96
2.3.3.3 Objetivos _____	96
2.3.3.4 Estrategia Corporativa _____	96
2.3.3.5 Estrategia de Negocio _____	96
2.3.3.6 Estrategias Funcionales _____	97
2.3.3.7 Estrategia Internacional _____	98

#### **IV. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA ACICAM COMO FUTURO CLUSTER DEL CUERO Y EL CALZADO EN ANTIOQUIA \_\_\_\_\_ 101**

1. Información General ACICAM _____	101
1.1 Misión _____	101
1.2 Visión _____	102
1.3 Servicios _____	102

1.4 Diagnostico _____	103
2. Propuesta de Direccionamiento Estratégico para ACICAM _____	104
2.1 Elementos para el Direccionamiento Estratégico _____	104
2.1.1 Misión _____	105
2.1.2 Visión _____	105
2.1.3 Objetivos _____	105
2.1.4 Estrategia Corporativa _____	105
2.1.5 Estrategia de Negocio _____	106
2.1.6 Estrategias Funcionales _____	106
2.1.7 Estrategia Internacional _____	108
<b>V. CONCLUSIONES _____</b>	<b>111</b>

## **VI. ANEXOS**

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Grafico 1.</b> Estructura del trabajo de investigación _____	5
<b>Grafico 2.</b> Esquema de la cadena productiva del cuero _____	45
<b>Grafico 3.</b> Estructura simplificada de la cadena _____	47
<b>Gráfico 4.</b> Producción: Evolución del Sector _____	50
<b>Grafico 5.</b> Participación de las diferentes regiones en la producción del sector _____	52
<b>Grafico 6.</b> Evolución de las exportaciones _____	54
<b>Grafico 7.</b> Participación de los eslabones de la Cadena del Cuero y el calzado en las exportaciones _____	55
<b>Grafico 8.</b> Evolución de las importaciones _____	56
<b>Grafico 9.</b> Participación de los eslabones de la Cadena del Cuero y el calzado en las exportaciones _____	57
<b>Gráficos 10 y 11.</b> Participación de los bloques económicos en las exportaciones del sector _____	58
<b>Grafico 12.</b> Importaciones de Cuero y sus Manufacturas hacia EEUU _____	61
<b>Gráfico 13.</b> Importaciones del sector del cuero y el calzado hacia la UE _____	65
<b>Grafico 14.</b> Evolución de exportaciones de Colombia hacia la UE _____	67

## INDICE DE TABLAS

<b>Cuadro 1.</b> Definiciones de estrategia	9
<b>Cuadro 2.</b> Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento	10
<b>Cuadro 3.</b> Estrategias Genéricas.	28
<b>Cuadro 4.</b> Análisis Funcional	30
<b>Cuadro 5.</b> Principales Cifras de la Producción del Sector del Cuero y El Calzado en Colombia	51
<b>Cuadro 6.</b> Balanza comercial del sector	53
<b>Cuadro 7.</b> Definición de cargos y roles para Maxfashion Eláter	79
<b>Cuadro 8.</b> Definición de cargos y roles para Claudia Gómez Diseños	88
<b>Cuadro 9.</b> Definición de cargos y roles para Aluzia Ltda.	97
<b>Cuadro 10.</b> Definición de cargos y roles para el cluster del cuero y el calzado en Antioquia	106

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el tema de la globalización se ha convertido en uno de los más discutidos y analizados en los contextos económico, político y social en el mundo. Sin embargo, es interesante ver cómo al día de hoy, aún no existe un concepto unificado sobre este fenómeno, interpretado de múltiples maneras y que las empresas descubren en la medida en que inevitablemente este hace parte de su realidad. Una vez desaparecidas las ventajas comparativas de los países, se abren paso otro tipo de ventajas de las cuales las empresas deben comenzar a sacar provecho para competir en un mercado global: la tecnología y la desregularización de los mercados. Estas nuevas condiciones permiten el libre flujo de capitales y conocimiento desde y hacia casi cualquier lugar del planeta, lo que de alguna manera genera un mayor grado de interdependencia e integración entre los países y nuevas reglas de juego en el escenario económico mundial.

En su libro *Dirección de Empresas Internacionales* (2004), José Pla Barber y Fidel León Darder explican el papel que juegan las empresas en la acentuación de este fenómeno: “Las propias empresas han jugado un papel protagonista en el proceso, expandiéndose en nuevos mercados y llevando a cabo inversiones fuera de sus países de origen.”. Así, bien sea de manera espontánea, a través de un riguroso proceso de planeación estratégica, o simplemente respondiendo a las presiones de mercado que se generan, la mayoría de las empresas se ven abocadas hacia un proceso de internacionalización, más aún cuando hoy existen cerca de 65.000 multinacionales con activos ubicados en diferentes países (Pla y León, 2004), que han dejado de lado su estrategia local para trabajar sobre la base de una estrategia global. Estas empresas vienen transformando el entorno económico mundial y marcando la pauta para el resto alrededor del mundo.

Hay que tener en cuenta que, si bien la exportación de los productos desde el mercado local es un primer paso hacia la globalización, “Una empresa se considera globalizada

cuando ha extendido su presencia a todos los mercados significativos del planeta, genera valor en un gran número de países y coordina constantes flujos de conocimientos, capitales y productos entre sus filiales interrelacionadas” (Pla y León, 2004). Por esto ante las dificultades que una empresa empieza a enfrentar en su mercado local (alta intensidad en la competencia, liberalización del comercio en su país, materias primas y mano de obra costosas, etc.), reviste de gran importancia el cambio de pensamiento local hacia un enfoque internacional que le permita no sólo sobrevivir, sino tener resultados superiores en su desempeño. En este enfoque debe decidir hasta dónde quiere llegar y cómo hacerlo de la mejor manera, bien sea como empresa exportadora, empresa multinacional o empresa transnacional.

El acelerado cambio del entorno mundial, muy especialmente en el contexto económico ha hecho reflexionar profundamente el mundo de la administración y su papel en el desarrollo económico de los países, y es así como hace algunos años se viene impulsando cada vez con más fuerza el desarrollo de los clusters locales y regionales. La cooperación, fortalecimiento y desarrollo de cadenas productivas por cada tipo de sector, en un contexto de concentración geográfica parecieran ser la fórmula que muchos de ellos han encontrado para lograr su ventaja competitiva y una posición importante en el escenario mundial.

ACICAM es la Asociación de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas que reúne a diferentes empresarios y microempresarios del sector en Colombia. Como cualquier otro gremio, el objetivo de esta asociación es el apoyo mutuo entre las diferentes empresas reunidas en pro de mejorar las condiciones del sector, mediante alianzas para la protección y búsqueda del apoyo gubernamental que impulse su desarrollo y crecimiento.

Los grandes retos de la globalización y la entrada reciente de jugadores como China y Brasil en el mercado del cuero y el calzado internacional obligan a un cambio en la mentalidad y concepción de este gremio, cuyos integrantes buscan desarrollar una propuesta para la consolidación del cluster del cuero y el calzado para el Valle de Aburrá que reúna a todos los actores de la cadena productiva del sector como mecanismo para el logro de la competitividad, no sólo a nivel internacional sino también de cara al mercado



nacional. El modelo de cluster a evaluar implicaría la participación de empresas productoras de calzado, accesorios, marroquinería, proveedores de insumos y maquinaria, diseñadores, ganaderos y comercializadores de los diferentes productos, entre otros, de acuerdo a lo expuesto por las diferentes teorías que existen sobre este tema.

Michael Porter (1998) afirmó que el origen de un cluster puede ser por circunstancias históricas o por demandas inusuales o específicas dentro de una industria. ACICAM fue conformada inicialmente como uno de los gremios que agrupan pequeñas y medianas empresas de este sector y como la mayoría de los gremios en Colombia, su origen está relacionado ante todo con las políticas intervencionistas del Estado en la economía, pero también con los conflictos de un sector económico con otro -- por ejemplo, el conflicto entre algodoneros y textiles, o entre cultivadores de cebada y cerveceros -- y con el crecimiento mismo de la economía colombiana, y su diversificación (Losada, 2000).

La Misión de ACICAM como gremio del sector del cuero y el calzado en Colombia tal cual está hoy declarada, habla sobre la protección de intereses de las empresas de su sector, la representatividad y la prestación de servicios a sus afiliados. Sin embargo, sus directivas han identificado la necesidad de cambio que hoy el gremio requiere para lograr la competitividad en los mercados internacionales en los cuales el sector ha participado activamente desde hace varias décadas. Es importante mencionar que durante la década de los 90, las exportaciones de cuero sufrieron un fuerte impacto (pasaron de sumar US\$106.7 millones en 1990 a \$53.1 en 1999 con una tendencia a la recuperación entre los años 2002 a 2005), por factores como la revaluación, la pérdida de competitividad del calzado nacional a nivel mundial frente a los mercados de Indonesia y Panamá, y la influencia de mercados como Chile, Perú, Venezuela y Ecuador (Ministerio de Comercio Exterior, 2002).

Es así como de cara a los nuevos retos que hoy el TLC les impone (en su momento el ATPDEA/ALCA), ACICAM es consciente de la necesidad que tiene de: 1) Lograr mayor integración entre los diferentes eslabones de la cadena productiva del cuero. 2) Consolidar las acciones que favorezcan la competitividad de la cadena. 3) Promover y consolidar núcleos asociativos entre empresarios competidores y 4) Impulsar la conformación de clusters en el sector (ACICAM, 2003). Aunque de alguna manera, las

directivas del gremio saben que deben trabajar en ciertos aspectos de tipo estratégico, buscan que un tercero con una mirada desde afuera les ayude a determinar cual deberá ser su direccionamiento estratégico durante los próximos 5 años, de manera que la conformación del cluster del cuero y el calzado en Antioquia se realice con éxito y sea el ejemplo para la conformación de otros a nivel nacional.

Michael Porter (1998) explica este fenómeno en su artículo *Los Clusters y la Competitividad*: "...el ejemplo modelo de este tipo de cluster lo representa el cluster italiano del cuero, que abarca famosos fabricantes de zapatos, como Ferragamo y Gucci, y también a proveedores especializados de componentes para calzado, maquinaria, moldes, servicios de diseño y cuero curtido. Incluye, además, varias cadenas de industrias relacionadas, entre las que se cuentan las que producen diferentes artículos de cuero (vinculadas a través de insumos y tecnologías comunes) y tipos de calzado (vinculadas mediante una superposición de canales y tecnologías)". El modelo del cluster del cuero en Italia es el ejemplo ideal de un caso de éxito para la construcción del esquema de competitividad que necesitan las empresas del sector en Colombia, por supuesto con la adaptación pertinente a las condiciones y el entorno particular del país.

Según una investigación realizada acerca de la identificación de clusters en Colombia (Langebaek, 2003), existe una gran controversia que cuestiona la existencia de algún verdadero "cluster" en el país, sin embargo, dicha investigación encontró que bajo la justificación de los beneficios de la cooperación empresarial existen alrededor de 58 "cluster" o sectores que podrían desarrollar cooperaciones tipo "cluster" en la industria manufacturera y que la mayor concentración, heterogeneidad y tamaño de los mismos se encuentra en los departamentos de Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca, en su orden (regiones que tienen la mayor base industrial del país). Lo anterior demuestra que existe un potencial para el desarrollo de esta modalidad de asociación industrial que en el futuro cercano requerirá de unas bases estratégicas claras que permitan enfocar adecuadamente sus propósitos con miras a unos resultados colectivos excepcionales y a su consolidación como clusters reconocidos a nivel nacional e internacional.

Para plantear una propuesta de direccionamiento estratégico y específicamente para un cluster como ACICAM, hay que partir de las teorías tradicionales que definen el concepto

de estrategia y cómo implementarla, y si bien es necesario tomar en cuenta todo el tratado que el Profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard ha desarrollado durante años bajo el enfoque clásico de la estrategia, es importante también dar una mirada a otros enfoques defendidos por diferentes estudiosos del tema, quienes aportan elementos muy importantes a lo que hoy conocemos como estrategia y su manera de implementarla. Con esta investigación lo que se pretende es abrir nuevos horizontes y dar una mirada diferente a lo que sería el Plan Estratégico del cluster del cuero y el calzado en Antioquia, teniendo en cuenta el contexto histórico, geográfico y económico en el que se mueve ACICAM, creando además la posibilidad de encontrar una fórmula aplicable a otros clusters de características similares a nivel nacional, que puedan beneficiarse también de los resultados que arrojen el desarrollo de este estudio.

Esta investigación presenta un análisis a través de estudios de caso en un grupo de empresas seleccionadas por su interés particular en el tema de la internacionalización. Se espera que los resultados obtenidos permitan reflejar la realidad generalizada en el gremio y el sector del Cuero y el Calzado. Para ello se contrastarán dichos casos con las teorías sobre definición estratégica y clusters que apoyarán este trabajo de investigación.

El objetivo más ambicioso de la investigación radica en el planteamiento de una propuesta de direccionamiento estratégico para las empresas del caso bajo los enfoques teóricos de la estrategia. El resultado será producto del desarrollo teórico y contraste con los estudios de caso de la siguiente manera:

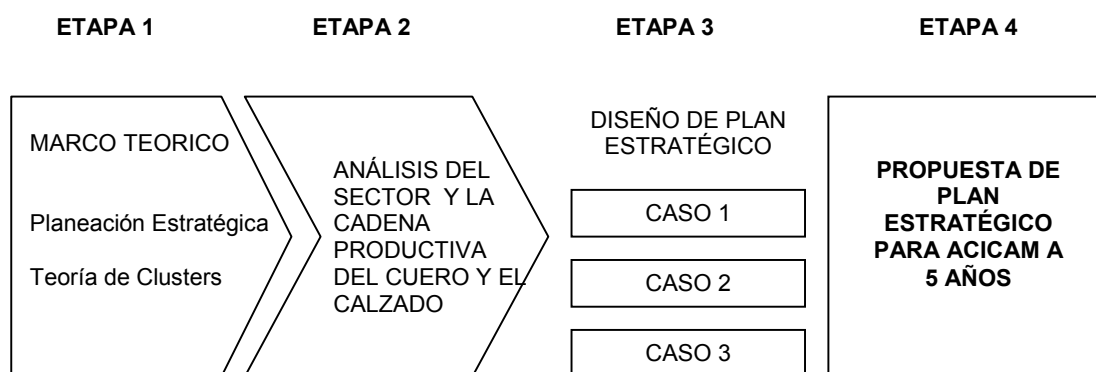


Gráfico 1. Estructura del trabajo de investigación.

En la etapa del marco teórico de la investigación y teniendo en cuenta las características del cluster del cuero y el calzado en Antioquia, se definirá cuál enfoque estratégico es el más conveniente adoptar de los tres adicionales al enfoque clásico (Michael Porter) los cuales son expuestos por Richard Wittington (2001) en su libro *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente Importa?*. Estos son identificados como el enfoque sistémico, el enfoque evolucionista y el enfoque procesualista. Sin embargo, previo al recorrido por dichos enfoques, se presentará lo que Henry Mintzberg propuso como las *Escuelas de Pensamiento Estratégico*, las cuales son una clasificación más depurada de todos los enfoques y autores que han surgido sobre el tema, y que complementan de manera interesante la propuesta de Richard Wittington. Finalmente se presentará la teoría sobre Direccionamiento Estratégico a la luz de los autores José Pla y León Darder, identificando el enfoque en el que se ubican y la naturaleza de la Estrategia Internacional, uno de los temas centrales de esta investigación.

En la segunda etapa, se requiere hacer un análisis general sobre el Sector de Cuero y el Calzado a nivel nacional: Su historia, estado actual y proyecciones a futuro que permitan determinar el enfoque que deben tener cada uno de los actores de la cadena en el momento de construir su plan estratégico de cara a la internacionalización. Esto permite identificar también el grado de avance del gremio ACICAM para lograr su transformación en un cluster regional con vocación exportadora.

El contraste de las teorías sobre estrategia y clusters con los casos de estudio que se presentarán en la etapa 3 de la investigación, pretende determinar cómo empresas de esta tipología y condiciones particulares son susceptibles de ser llevadas a un mejor desempeño en crecimiento, rentabilidad y competitividad, gracias a una plan estratégico previamente establecido que las lleve al logro de sus objetivos individuales.

Finalmente, la investigación presentará una propuesta de Direccionamiento Estratégico para ACICAM a partir de las propuestas individuales generadas para las empresas incluidas como casos de estudio, las condiciones actuales del gremio y el sector además de las consideraciones necesarias para iniciar su proceso de transformación hacia el cluster del cuero y el calzado de Antioquia con vocación exportadora.

Se espera que la conclusión de este trabajo indique que la conformación del Cluster del Cuero y el Calzado no será posible hasta que todas y cada una de las empresas que lo conformen tengan clara su decisión de competir en el mercado internacional. Esta decisión deberá estar reflejada en una estrategia de internacionalización estructurada y coherente que les permita a dichas empresas prepararse para enfrentar los retos que esta decisión exige.

## I. MARCO TEORICO

### 1. ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental de esta investigación es proponer el Direccionamiento Estratégico para el futuro Cluster del cuero y el calzado en Antioquia es importante que este trabajo haga una exploración sobre el concepto de estrategia, analizando los diferentes enfoques que se han planteado sobre la misma, para finalmente determinar cuál de ellos es el más afín a lo que se identificará como estrategia internacional.

Antes de presentar la teoría sobre planeación estratégica, iniciaremos con la presentación de algunas definiciones que se han dado a la palabra “Estrategia” a lo largo de la historia. A partir de la síntesis realizada por la Licenciada Claudia Moreno en un documento titulado “Estrategia”, se desarrolló el cuadro No. 1 que hace un recorrido por las definiciones realizadas por los autores de mayor reconocimiento en éste campo, y que muestran cómo éste concepto ha evolucionado con el transcurso de los años.

**Cuadro 1. Definiciones de Estrategia**

AUTOR	APORTE	DEFINICION
<b>Peter Drucker (1954)</b>	Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración.	La estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?.
<b>Alfred Chandler (1962)</b> “Estrategia y Estructura: Capítulos en la historia de la empresa industrial”	Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de	La estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de

	la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.	recursos necesarios para lograr dichas metas. La estructura sigue a la estrategia.
<b>Kenneth Andrews (1962)</b> "El concepto de la Estrategia Corporativa"	Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia.	La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa este o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
<b>Igor Ansoff (1932)</b> "Estrategia Corporativa"	Continúa la óptica racional de los demás autores aunque distingue entre objetivos y estrategia	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esté la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
<b>Henry Mintzberg (1987)</b>	Hace la diferenciación entre la estrategia deliberada y la estrategia emergente	La estrategia es "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"
<b>Michael Porter (1982)</b>	Introduce el concepto de Estrategia Competitiva	La Estrategia Competitiva como "la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia."
<b>Michael Porter (1996)</b>	En su artículo " <b>¿What is Strategy?</b> " Publicado por el Harvard Business Review presenta una definición más elaborada sobre lo que es la Estrategia, a partir del análisis de los elementos	"La Estrategia Competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades o procesos que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor."

	que la fundamentan.	
--	---------------------	--

Elaboración propia.

## 1.1 Los Enfoques Estratégicos

Las empresas desarrolladas en economías de corte capitalista han dado mayor reconocimiento a los conceptos entregados por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, quien es calificado en el medio de los estudios de Administración como el “Gurú” de los temas de estrategia y cuyo enfoque ha llevado al éxito a muchas empresas a nivel mundial. Sin embargo, cuando se revisan los demás autores que han realizado importantes aportes en múltiples investigaciones relacionadas con los temas de estrategia, es importante tener en cuenta que no existe un camino único en el tema del direccionamiento estratégico en las compañías, más aún si se tiene en cuenta la diversidad de los sectores, entornos económicos, sociales y políticos en los cuales se desenvuelven las mismas. Es por esto que a continuación se presenta un breve resumen sobre lo que se ha denominado “Los Enfoques estratégicos”.

### 1.1.1 Las Escuelas de Pensamiento Estratégico

Henry Mintzberg (1990), presentó su propuesta sobre las *Escuelas de pensamiento Estratégico* calificada como “una de las clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca una gran parte de los desarrollos realizados en este campo.” (Galván, 2003). Dichas Escuelas presentan cada una los diferentes aportes que se han dado a los temas relacionados con la estrategia como proceso (Ver cuadro 2).

#### **Cuadro 2. Relación de los diez enfoques propuestos por Mintzberg con los modelos de las escuelas de pensamiento**

---

La formación de estrategias como...

---



Un proceso *conceptual*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *diseño*.

---

Un proceso *formal*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la *planificación*.

---

Un proceso *analítico*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *posicionamiento*.

---

Un proceso *visionario*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del “*entrepreneurship*”.

---

Un proceso *mental*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *cognitiva*.

---

Un proceso *emergente*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *aprendizaje*.

---

Un proceso de *negociación*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *política*.

---

Un proceso *colectivo*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela *cultural*.

---

Un proceso *reactivo*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela del *entorno*.

---

Un proceso *de transformación*, fundamentado en las investigaciones relacionadas con la escuela de la *configuración*.

---

Fuente: García Falcón (1995). Tomado de la Tesis Doctoral “La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas”.

Cada una de estas escuelas fue agrupada por Mintzberg en 3 grupos según su origen y enfoques de manera que se presentan la mayoría de autores que han aportado en este tema y su ubicación dentro de una de las 3 escuelas. Esta clasificación de alguna manera corresponde con los Enfoques estratégicos que el autor Richard Wittington presentó en su libro *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente Importa?* (2001), los cuales serán presentados como complemento a lo expuesto por cada una de las escuelas, de una manera más sintetizada. Se decidió hacer una extracción de la tesis doctoral “La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas” (Galván, 2003), la cual explica de manera muy completa, el origen y filosofía de las 10 escuelas planteadas por Mintzberg, y de las cuales se tomaron las ideas principales descritas a continuación.

#### **1.1.1.1 Las Escuelas Prescriptivas**

Este primer grupo propuesto por Mintzberg (1990), incluye las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el “pensamiento estratégico racional” que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo (Galván, 2003). Dentro de estas escuelas se incluyen las escuelas de diseño, planificación y posicionamiento:

**1.1.1.1.1 La Escuela de diseño:** En este modelo, el contenido de las estrategias se caracteriza porque estas son únicas - singulares, formuladas a través de un proceso de diseño creativo-, elaboradas de forma explícita -lo que las hace inflexibles y difíciles de cambiar-, aparecen completamente formuladas en un determinado momento -procesos *full-blown* que ofrecen pocas posibilidades a las visiones incrementalistas o estrategias emergentes-, y no son implementadas hasta que haya finalizado la etapa de formulación (Mintzberg, 1990a). Esta escuela fue planteada por autores como Learned, Christensen, Andrews Guth (Profesores de la Harvard Business School) y reúne conceptos de Newman (1967 – 1982).

De acuerdo con estas condiciones, el modelo defendido por esta escuela tiene una aplicabilidad limitada que, según Mintzberg *et al.* (1998), se circunscribe a dos contextos:

(a) las burocracias maquinales que están atravesando un periodo de reconcepción y necesitan, por tanto, de una reorientación estratégica importante; y (b) las organizaciones nuevas con estructuras simples que necesitan tener un sentido claro de la dirección a seguir -concepción inicial de la estrategia-.

**1.1.1.1.2 La Escuela de la Planificación:** La planificación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases (Ansoff, 1965):

- Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado (*planning gap*).
- Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que hará posible cerrar ese desfase.
- Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- Controlar el uso de esos recursos, movilizandó la organización para alcanzar sus objetivos.

El objetivo fundamental de la planificación estratégica consiste en alcanzar un ajuste (*match*), encaje (*fit*) o alineamiento (*alignment*) entre el entorno y las capacidades internas de la organización (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978; Venkatraman y Camillus, 1984; Prescott, 1984), lo cual puede extenderse a múltiples contextos. De hecho, en materias tan diversas como la planificación urbanística, la teoría de sistemas y la cibernética encontramos los orígenes de la escuela de la planificación, corriente que comparte muchas de las premisas de la escuela del diseño. Sin embargo, existen ligeras diferencias entre ambas escuelas que analizamos a continuación (García Falcón, 1995):

- La formación de estrategias continúa siendo un proceso controlado y consciente pero, en este caso, formal. No se profundiza en el contenido real de las estrategias, sino en la estructura del proceso que sirve para su formulación.
- En el proceso de formulación de estrategias, el protagonismo lo asume el *staff* de planificadores, a los que Mintzberg (1990a) considera como actores principales del mismo, aunque la aprobación final de los planes corresponde a la alta dirección.

- Mientras que el proceso de formulación continúa siendo un proceso *full-blown*, se podría establecer como diferencia con respecto a la escuela del diseño el énfasis situado en las tareas de programación y presupuestación de las estrategias, así como en las técnicas que las apoyan.

**1.1.1.1.3 La Escuela del Posicionamiento:** “Dentro del campo de la dirección estratégica, esta tercera escuela de naturaleza prescriptiva está considerada como la más importante, a tenor del volumen de investigaciones realizado hasta la fecha. Esta corriente surgió a principios de los años ochenta fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial (Porter, 1981; Caves, 1980; Caves y Porter, 1977). La obra a partir de la cual comenzó a desarrollarse esta escuela -aunque resulte difícil concretar en una obra el inicio de toda una corriente de investigación- y ha servido de estímulo y guía a un gran número de investigadores posteriores fue *Competitive Strategy* de Michael Porter (1980). “ (Galván, 2003).

“La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las dos escuelas prescriptivas anteriores aunque su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual éstas se formulan. La formación de estrategias continúa siendo un proceso de pensamiento controlado y consciente, formal y sistemático, que genera estrategias deliberadas *full-blown* que son formuladas por completo y de forma explícita antes de ser formalmente implementadas (Mintzberg, 1990a).

Los contextos que parecen más apropiados para aplicar los enfoques de las escuelas prescriptivas son los entornos simples, estables e idealmente controlables, pues permiten el estudio de las grandes cantidades de datos que requieren los análisis estratégicos. Esto se corresponde, como en las dos escuelas anteriores, con las grandes burocracias maquinales, siendo también de aplicación en empresas de dimensiones considerables que han adoptado la forma divisional (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998).

En cuanto a la contribución de los libros de Porter a la dirección estratégica, la idea básica de *Estrategia Competitiva* es que la estrategia de la empresa debería basarse en la estructura del mercado en el que opera, dado que este última determina el tipo de competencia existente en el sector y el potencial de rendimiento a largo plazo. Dicha

estructura estaría moldeada por cinco fuerzas competitivas: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutos.

### **1.1.1.2 Las Escuelas Descriptivas**

En este corriente se incluyen seis escuelas diferentes, las cuales son menos estructuradas, algo dispersas o poco relacionadas entre sí, propias de un “enfoque descriptivo, más creativo, innovador y heterodoxo y, por contra, menos racional, formal y sistemático que los planteamientos prescriptivos” (Bueno, 1999:35).

**1.1.1.2.1 La Escuela del Entrepreneurship:** Académicos como Burgelman, 1983 a,b; Drucker, 1985; Kanter, 1983; MacMillan *et al.*, 1986; Miller y Friesen, 1982; Pinchot, 1985; Zahra, 1986 consideran el *entrepreneurship* corporativo como un concepto multidimensional que incorpora las actividades de una empresa dirigidas a la innovación tecnológica y de productos, a la asunción de riesgos y a la iniciativa propia (Miller, 1983).

En marcado contraste con las escuelas anteriores de la planificación y del posicionamiento, donde la estrategia es el resultado de un proceso o la elección entre un conjunto de alternativas genéricas previamente definidas, en la escuela del *entrepreneurship* la estrategia existe implícitamente en la mente del líder. Es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998).

**1.1.1.2.2 La Escuela Cognitiva:** Fundamentándose en esta investigación, Mintzberg (1998) resume las principales premisas del modelo de formación de estrategias de la escuela cognoscitiva en los puntos siguientes:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- En consecuencia, las estrategias son perspectivas, o conceptos, que se forman en esa mente.

- El entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; en consecuencia, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello.
- Como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategas varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.

**1.1.1.2.3 La Escuela del Aprendizaje:** El origen de esta escuela se sitúa, según Mintzberg (1999), en el trabajo de Braybrooke y Lindblom (1963), *A Strategy of Decision*, y en el de Cyert y March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*. Sin embargo, el precursor más relevante de esta escuela es James Brian Quinn y su obra más significativa, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, publicada en 1980. Otro de los autores fundamentales de esta escuela ha sido el propio Mintzberg, siendo el mayor acreedor de su actual alcance y contenido (Renau, 1995). Las principales características de la escuela del aprendizaje se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998):

- La naturaleza compleja y dinámica del entorno, acompañada a menudo del grado de difusión del conocimiento existente en la organización, imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias. En consecuencia, la formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implementación son fases indistinguibles.
- Aunque el proceso se puede centrar en un líder, lo más normal es que sea el sistema colectivo el que esté sujeto al proceso de aprendizaje. Se reconoce así la existencia de muchos estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.
- El aprendizaje se desarrolla de una forma emergente por medio de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos. Estas estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizá como planes deliberados para el futuro, y, finalmente, como perspectivas para guiar la conducta general.
- El rol del líder no consiste en desarrollar estrategias deliberadas, sino en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emerger las nuevas

estrategias. Por tanto, la dirección debe conjugar las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

**1.1.1.2.4 La Escuela Política:** Las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y coaliciones, teniendo cada uno sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales (Abell, 1975). Las principales premisas del modelo de formación de estrategias propuesto por la escuela política se pueden resumir en los puntos siguientes (Mintzberg, 1990a; Mintzberg *et al.*, 1998):

- El proceso de formación de estrategias es fundamentalmente político y puede tener su núcleo dentro de la organización (micro política) o fuera de ella (macro política).
- En los procesos micro políticos no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización.
- En los procesos macro políticos, la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política.

Según Mintzberg (1990a), la aplicación del modelo defendido por la escuela política parece más apropiada en periodos de cambios estratégicos importantes, cuando las estructuras de poder se alteran y surgen conflictos, especialmente en organizaciones grandes y maduras (como las burocracias maquinales de sistema cerrado y formas divisionales), al igual que en organizaciones complejas de expertos (burocracias profesionales y adhocracias). Si bien en determinadas ocasiones la política puede ser utilizada para promover el cambio estratégico luchando contra las fuerzas que intentan mantener el *statu quo*, en otras puede ser utilizada para resistirse a dichos cambios.

**1.1.1.2.5 La Escuela Cultural:** Uno de los autores más reconocidos en esta corriente ha sido Edgar Schein y su obra *La cultura empresarial y el liderazgo*. En esta obra se pone

de manifiesto la importancia de la cultura en la implementación de la estrategia, ya que facilitará el consenso en aspectos como el ámbito de actividad, objetivos de la estrategia y medios para conseguirlos, forma de organizar el trabajo y ordenación de los sistemas de incentivos, coordinación, control e información (Schein, 1988).

En los años ochenta surgió un conjunto de publicaciones, entre ellas las de Peters y Waterman, Pettigrew, Ouchi, Schein y Barney, que pusieron de manifiesto la relación entre la cultura y la *performance* de la empresa, hecho que, junto al espectacular éxito de las empresas japonesas, incentivó la investigación sobre esta temática (Menguzzato y Renau, 1991). Así, por ejemplo, para Peters y Waterman (1982) uno de los rasgos que caracterizan a las empresas excelentes es contar con una cultura orientada hacia los clientes.

Para Mintzberg (1990a; Mintzberg *et al.*, 1998) en esta escuela la formulación de estrategias se convierte en la dirección del sentido de la colectividad, siendo sus principales premisas las siguientes:

- La formulación de la estrategia es fundamentalmente un proceso de comportamiento colectivo, basado en las creencias compartidas por los miembros de la organización.
- Como resultado, la estrategia adopta principalmente la forma de perspectiva, no de posición o de táctica, está basada en intenciones no necesariamente explícitas y se refleja en modelos que la hacen deliberada.
- La forma de organizar y los sistemas de control son ampliamente normativos, basados en la influencia de las creencias compartidas.
- Dada la importancia del sistema de creencias internas, la organización tiende a ser ofensiva con relación a un entorno que parece ser pasivo y difuso en su influencia.
- La cultura, y especialmente la ideología, no alienta el cambio estratégico, sino que más bien promueve el mantenimiento de la estrategia existente.

**1.1.1.2.6 La Escuela del Entorno:** La escuela que ahora estudiamos se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias a las fuerzas



externas de la organización, lo que los teóricos denominan generalmente *entorno* (Mintzberg, 1990a). Los autores más radicales que defienden los nuevos planteamientos de la escuela del entorno reconocen este carácter pasivo o reactivo de la organización y su liderazgo, y tienden a considerar la formación de estrategias como un hecho exógeno más que como un proceso controlado internamente. Las premisas de la escuela del entorno son resumidas por Mintzberg (1990a) en los puntos siguientes:

- El entorno, en general manifestado por un conjunto de fuerzas abstractas, determina la estrategia ya que fuerza a la organización o a sus atributos a unos nichos de tipo ecológico; aquellas que se oponen a esta adaptación mueren con el tiempo.
- No existe estrategia interna real ni proceso interno de formulación de estrategias. El liderazgo es un mito y la organización adopta un rol totalmente pasivo en dicho proceso.
- Las estrategias son posiciones, nichos donde las organizaciones se mantienen hasta que se agota lo que las nutre.

En principio, y de acuerdo con lo hasta ahora expuesto, los modelos y teorías defendidos por la escuela del entorno caen fuera del ámbito de la dirección estratégica, al reducir la estrategia a una especie de acto reflejo (Mintzberg et al., 1998).

**1.1.1.3 El Enfoque Integrador:** Si bien las nueve primeras escuelas abordan aspectos parciales del proceso de formación de estrategias, la escuela de la configuración pretende, de una forma más ambiciosa, integrar los planteamientos de las escuelas anteriores en una perspectiva configuradora única.

**1.1.1.3.1 La Escuela de la Configuración:** Fundamentándose principalmente en los trabajos realizados en la Universidad de McGill, Mintzberg (1990a) afirma que las premisas de la escuela de la configuración son las premisas de todas las escuelas anteriores reunidas en contextos bien definidos, y las establece en los términos siguientes:

- Los comportamientos de las organizaciones se describen mejor en términos de configuraciones -grupos distintos e integrados de dimensiones relacionadas con el estado y el tiempo-.
- En particular, la formación de estrategias es un proceso episódico en el que una determinada organización, adaptada a un tipo de entorno determinado, realiza el proceso de una forma concreta durante un periodo de tiempo diferenciado.
- De acuerdo con esto, el proceso puede ser de diseño conceptual o de planificación formal; de análisis sistemático o de visión intuitiva; puede ser de conocimiento individual o de aprendizaje o política colectivos; puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura organizativa o por el entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas; pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

### **1.1.2 Los Enfoques Estratégicos de Richard Wittington**

Richard Wittington presenta cuatro enfoques dentro de las concepciones que existen sobre estrategia y establece que estos difieren fundamentalmente en dos puntos: Los resultados de la estrategia y los procesos que la articulan. Estas variables reflejan diferentes respuestas a dos preguntas fundamentales: ¿Para qué sirve la estrategia? ¿Y cómo se diseña?. El autor plantea la siguiente hipótesis: “El enfoque clásico y el evolucionista consideran la maximización de beneficios como el resultado lógico de la aplicación de una estrategia; el enfoque sistémico y el procesual tienen una visión más plural, aceptando que pueden existir otros resultados aparte de los beneficios. Estas parejas se componen de distinta manera al considerar los procesos. En este caso, los evolucionistas se unen a los procesualistas al opinar que la estrategia nace de unos procesos regidos por el azar, la confusión y el conservadurismo. Por otro lado, aunque opuestos en lo relativo a los resultados, los teóricos partidarios del enfoque clásico y del sistémico están de acuerdo en que la estrategia puede ser deliberada.”

Para ampliar un poco más el planteamiento de Wittington, se hizo una extracción a continuación de los fundamentos de los 4 enfoques estratégicos presentados por el autor:

**1.1.2.1 Enfoque Clásico:** “Su concepción de la formulación de la estrategia se fundamenta en la economía de la Escocia del siglo XVIII, mientras que sus principios básicos sobre la implementación de la estrategia se remontan a los ideales militares de la antigua Grecia.” (Wittington, 2001). Para la escuela clásica, la planificación puede adaptarse a los cambios del mercado y anticiparse a ellos y afirma que el mejor modo de diseñar una estrategia es a través del análisis racional lejos del bullicio del campo de batalla empresarial. La rentabilidad es el principal objetivo de las empresas y la planificación racional, el medio de conseguirlo. Este enfoque, que domina los principales libros de texto, obtiene un extenso apoyo tanto disciplinario como metafórico.

Este enfoque se asimila a los enfoques prescriptivos planteados por Mintzberg, donde se incluyen las Escuelas de Diseño, Planificación y Posicionamiento cuyo autor más destacado es Michael Porter con los aportes que ya han sido enunciados previamente.

**1.1.2.2 Enfoques Evolucionistas:** “Estos confían menos en la habilidad del top management para planear y actuar de una manera racional. En lugar de confiar en los directivos, esperan que los mercados garanticen unos beneficios máximos. Al subrayar el proceso competitivo de la selección natural, los teóricos evolucionistas no recomiendan necesariamente métodos de planificación racional, sino que argumentan que, independientemente de los métodos adoptados por los directivos, serán únicamente los mejores los que sobrevivan. Los directivos no tienen por qué ser optimizadores racionales ya que “la evolución es el análisis costes-beneficios de la naturaleza”. (Wittington, 2001).

Dentro del grupo de enfoques descriptivos de Mintzberg, la Escuela del Entorno hace un planteamiento un poco más sesgado cuestionando la verdadera utilidad de la planeación estratégica, generando concordancia con este enfoque evolucionista de Richard Wittington.

**1.1.2.3 Enfoques Procesualistas:** “Estos por lo general comparten el escepticismo de los evolucionistas sobre la racionalidad en el diseño de la estrategia, pero confían menos en

la capacidad del mercado para garantizar la obtención de los máximos beneficios. Para los procesualistas, tanto las organizaciones como los mercados son fenómenos complicados y caóticos de los que surgen las estrategias, pero de forma confusa y en pequeños pasos. Incluso llegan a afirmar que los directivos deben sus estrategias y sus ventajas competitivas a las propias imperfecciones de las organizaciones y de los procesos del mercado. Su máxima es no intentar conseguir el ideal alcanzable de la acción fluida y racional, sino aceptar el mundo y trabajar en él de la mejor manera posible.” (Wittington, 2001).

Este enfoque coincide de alguna manera con lo expuesto en el artículo “The Process of Strategy Definition and Implementation” donde se expone la realidad que se vive en el mundo empresarial en cuanto a la definición e implementación de la estrategia se refiere: “Las nuevas estrategias se encuentran como una acumulación de la operación del día a día y la priorización de decisiones en ausencia o en reemplazo de las intenciones de la alta dirección” (Harvard Business School, 1999). Haciendo referencia al trabajo de observación realizado por Mintzberg y Waters se definen las “Estrategias Emergentes” como las acciones ejecutadas por los mandos medios en la empresa (responsables de ejecutar la estrategia) en el día a día como consecuencia de la ausencia de una directriz de la alta dirección frente a situaciones y/o oportunidades imprevistas. Además reúne las ideas fundamentales de las Escuelas Cognitiva, de aprendizaje y un poco la de Entrepreneurship del enfoque descriptivo de Mintzberg, confirmando la fuerte tendencia de este autor por las mismas.

**1.1.2.4 Enfoque Sistémico:** “Un principio fundamental de la teoría sistémica es que los encargados de tomar las decisiones no son individuos calculadores y aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entrettejido que es el sistema social. Los sistémicos proponen, por tanto, que las empresas se diferencian según el sistema social y económico en el que se implantan. No todas son generadoras de óptimos beneficios, como está establecido en la teoría clásica o como obliga la teoría evolucionista. Sin embargo, tampoco son las organizaciones descritas por la perspectiva procesualista, cuyas idiosincrasias son el reflejo de sus límites y de sus compromisos internos. Desde el punto de vista sistémico, las normas que definen la estrategia no derivan tanto de las

limitaciones cognitivas de la psique humana como de las reglas culturales de la sociedad local.” (Wittington, 2001),

Este enfoque es particularmente interesante cuando se analiza el fenómeno de la globalización en las empresas señalando que “incluso para la actual situación de globalización, las peculiaridades de la historia y sociedad locales aún son importantes” (Wittington, 2001). Según esto, existen muy pocas empresas verdaderamente globales, ya que este término implica una especie de uniformidad total en las condiciones de los mercados en todos los países donde las denominadas empresas Multinacionales tienen sus filiales. De hecho, en la mayoría de los casos el éxito de las grandes corporaciones a nivel mundial radica en su capacidad para adaptar sus productos o servicios a las condiciones locales de cada país y en algunos casos hasta la misma cultura organizacional de su operación. En este enfoque, Henry Mintzberg presenta dos escuelas más del enfoque descriptivo: la Escuela Cultural y la Escuela Política, que hablan de las complejidades que aporta el ser humano al proceso estratégico como principal gestor del mismo en la organización.

Cada uno de los enfoques estratégicos anteriores, aporta elementos importantes al momento de definir el plan estratégico de una organización, y es posible concluir que cada uno tiene validez dependiendo del tipo de empresa de la que se esté tratando, incluyendo su entorno, características particulares, y más importante aún sus objetivos entre los cuales podría tener un mayor o menor grado de importancia la internacionalización. En este orden de ideas, la Escuela de la configuración de Henry Mintzberg (El enfoque integrador), es la que más se acerca a la realidad de cualquier tipo de empresa, ya que plantea una forma de tomar elementos de los demás enfoques y escuelas para aplicar de manera selectiva y adecuada a los requerimientos específicos de cada una.

En el desarrollo de la teoría sobre Estrategia Internacional, se identificarán los diferentes enfoques que se han planteado de manera que se obtiene un conjunto de conceptos y explicaciones que permiten demostrar el rol que juega cada uno en el proceso de definición de la estrategia internacional.

## 1.2 Naturaleza de la Estrategia Internacional

Para abordar el tema de la *Naturaleza de la Estrategia Internacional* José Pla Barber y Fidel León Darder (2004) presentan una discusión sobre el concepto de estrategia haciendo alusión a diferentes teóricos de la administración como Ansoff, Chandler, y Mintzberg, para finalmente definir la estrategia como “un conjunto de acciones deliberado, llevado a cabo para alcanzar determinados objetivos, aunque en ese proceso se reconoce la necesidad de actuar y reaccionar ante nuevas circunstancias que no estaban previstas en el plan inicial. De hecho, los efectos de la globalización dan mayor protagonismo en el diseño de la estrategia a la intuición y la acción rápida, y menos al conjunto de operaciones y planes claramente codificados y conocidos por todos los miembros de la organización.” (Pla y León, 2004).

Para ilustrar dicho planteamiento, los autores hacen un análisis del caso de Honda y su penetración al mercado Norteamericano (con un éxito sin precedentes e inesperado) basado en los acontecimientos que acompañaron esta decisión estratégica y que no permitieron ejecutar los planes inicialmente trazados. En este análisis resaltan la importancia de las “estrategias emergentes” defendidas por los enfoques procesualistas de la estrategia: “Los Japoneses definen la estrategia en términos de “adaptación estratégica”, esto es, la dirección de la empresa se desarrolla a partir de un ajuste gradual con el desarrollo de los acontecimientos. Desde este punto de vista, casi nunca la dirección general genera una estrategia genérica que guía a la empresa de forma infalible”... “Es más frecuente que los planteamientos vengan desde la parte más baja de la organización. Es esta capacidad de la organización para movilizar la información y las ideas desde abajo hacia arriba y viceversa, lo que valoran los japoneses por encima de todo.” (Pla y León, 2004).

En este sentido, la naturaleza de la estrategia internacional desde el punto de vista de Pla y León se aparta en buena parte del enfoque clásico para demostrar la importancia que tienen los enfoques procesualistas dentro de lo que se conoce como la globalización de las empresas. Sin embargo, no desconocen el aporte de ciertos elementos que brindan las teorías sobre *Estrategia Competitiva* de Michael Porter, en la definición de lo que Pla y León establecen como los Niveles de la Estrategia.

## 1.2.1 Los Niveles de la Estrategia

Pla y León (2004) establecieron los niveles de la estrategia a partir de los cuales las empresas pueden tomar decisiones que permiten "...formar un conjunto coherente para que la empresa pueda alcanzar el éxito a largo plazo." (Pla y León, 2004).

**1.2.1.2 Estrategia Corporativa:** En este nivel se define en qué negocios se debe competir, cuáles abandonar y en cuáles entrar, así como la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios. La principal preocupación del estratega es determinar el ámbito de actividad: las combinaciones producto/tecnología/mercado en las que la empresa quiere estar, y aquéllas que debe abandonar. Dichas combinaciones responden básicamente a las opciones de: Estrategia corporativa de penetración de mercado, Estrategia corporativa de desarrollo de mercados y Estrategia corporativa de desarrollo de productos (conocidas también como estrategias de expansión).

1.2.1.2.1 **Estrategia Corporativa de Penetración de Mercado:** "Este estrategia suele desarrollarse cuando el mercado todavía tiene posibilidades de crecimiento, siendo las variables comerciales (promociones, publicidad, reducciones de precio, etc.) las que permiten incrementar el volumen de ventas." (Pla y León, 2004).

1.2.1.2.2 **Estrategia Corporativa de Desarrollo de Mercados:** "En este caso, la empresa trata de introducirse con sus productos actuales en nuevos mercados. Estos mercados se consideran en sentido amplio, y por tanto pueden ser nuevos mercados geográficos o nuevos segmentos o grupos de clientes." (Pla y León, 2004).

1.2.1.2.3 **Estrategia Corporativa de Desarrollo de Productos:** "La empresa, manteniéndose en el mismo mercado, trata de ofrecer nuevos productos que permiten ciertas mejoras en la satisfacción de las necesidades que se cubrían con los productos iniciales. Este estrategia está muy relacionada con la política de innovación de la empresa, que a partir de su núcleo de competencias básicas, debería analizar las posibilidades de desarrollo de sus productos." (Pla y León, 2004).

Sin embargo, cuando la empresa decide agregar nuevos negocios a los ya existentes, acuden a las diferentes posibilidades de diversificación que se describen a continuación:

1.2.1.2.4 **Diversificación relacionada:** Las nuevas actividades mantienen cierta relación con la situación actual, bien sea en la parte comercial o en la tecnológica. En este sentido se aprovechan conocimientos, habilidades o recursos disponibles que generan sinergias. Esta diversificación puede ser *horizontal*, si la venta de estos nuevos productos se realiza en mercados similares, y por tanto, nos situamos en un mismo entorno desde el punto de vista comercial. Dichas actividades pueden incorporarse a la empresa por creación o por adquisición de competidores en el mismo mercado; la diversificación recibe el nombre de *vertical*, cuando la empresa suma las funciones de sus clientes (“hacia delante”) o funciones de sus proveedores (“hacia atrás”). (Pla y León, 2004).

1.2.1.2.5 **Diversificación no relacionada o “conglomerada”:** En este caso, los productos y mercados nuevos no guardan ningún tipo de relación con los tradicionales. Suele recurrirse, en mayor medida, al crecimiento externo, y el negocio básico de la empresa se diluye dentro del conglomerado. En muchos países, las políticas proteccionistas o las políticas de privatización generaron grandes grupos industriales “sobre diversificados”, que con la mayor apertura y competencia introducida por la globalización se encontraron con serias dificultades para sostener una gama tan alta de negocios. (Pla y León, 2004).

**1.2.1.3 La Estrategia de Negocio o Competitiva:** Hace referencia a la forma en que se compete en cada una de las líneas de negocio relacionadas, definiendo las líneas de acción a seguir para aislarse de la competencia en los sectores donde la empresa compete. Dichas líneas de acción se denominan ventajas competitivas, clasificadas por Pla y León en:

1.2.1.3.1 **Ventajas en costes:** Brindan la posibilidad de ofrecer un producto o servicio semejante en calidad al de los competidores pero a unos costes inferiores,



generando mayores márgenes para el negocio. Dichas ventajas pueden obtenerse porque la empresa ha realizado esfuerzos en la mejora y desarrollo de sus procesos productivos, porque se cuenta con una tecnología altamente eficiente, porque la empresa alcanza economías de escala o se beneficia extraordinariamente del efecto de la experiencia o de unas condiciones favorables de acceso a materias primas, financiación o componentes clave, o porque tiene ciertas ventajas de localización en cuanto al coste de determinados **inputs**. Normalmente, la ventaja en costos se consigue a base de pequeñas mejoras acumulativas en cada una de las actividades de la cadena de valor del negocio. (Pla y León, 2004).

**1.2.1.3.2 Ventajas de diferenciación:** Están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos y apreciables por los clientes, de forma que estos están dispuestos a pagar más que por productos similares de la competencia. Dicha ventaja puede ser originada a través de características observables del producto (diseño, color, rendimiento, servicios accesorios, calidad), o a través de características intangibles (emocionales, estéticas, marca, prestigio, estilo). (Pla y León, 2004).

Una vez decidida la base sobre la cual competir, en cualquier mercado es posible elegir un enfoque amplio, donde la empresa va a ofertar sus productos a todo el mercado o un enfoque limitado, donde el objetivo sólo va a ser un segmento de clientes. Las empresas que siguen una estrategia de enfoque deben identificar el segmento de mercado al que se van a dirigir y, al mismo tiempo, valorar y satisfacer las exigencias de estos compradores mejor que cualquier otro competidor.

“Cada área funcional es una parte fundamental de un sistema más amplio, y la coordinación entre las mismas resulta esencial para ejecutar con éxito la estrategia. En este sentido, se exige que las decisiones adoptadas dentro de cada función deben ser consecuentes entre sí, consecuentes con las tomadas en otras funciones y consecuentes con las estrategias desarrolladas por la empresa.” (Pla y León, 2004). Esto fue lo que Porter definió como la cuarta Estrategia:

**1.2.1.4 Estrategias Funcionales:** Son las que se desarrollan una vez definidas las estrategias competitivas a partir de la estructura organizacional de la empresa, de manera que cada área funcional (compras, producción, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.) ejecute las operaciones necesarias para el logro de las estrategias.

Pla y León, desarrollaron el concepto de “Estrategias Genéricas”, las cuales fueron definidas a partir de la combinación de las ventajas competitivas anteriormente descritas y la decisión de enfoque amplio o limitado en un mercado específico:

**Cuadro 3. Estrategias Genéricas**

		Ventajas	
		Costes	Diferenciación
Objetivo estratégico en términos de amplitud del mercado	La Mayor parte del Mercado	Liderazgo en Costes	Diferenciación
	Un Segmento	Nicho o enfoque en costes	Nicho o enfoque en diferenciación

Tomado del libro “Dirección de Empresas Internacionales”. Fuente: Porter (1980)

“Competir en costes requiere un nivel de inversiones considerable ya que las variables más importantes van a ser el volumen y la estandarización, de manera que puedan obtenerse economías de escala. Por el contrario, cuando se compite con diferenciación, normalmente se buscan segmentos de mercado más reducidos donde prevalecen las ventajas derivadas de la especialización. En este sentido, parece ser que la tendencia más generalizada será que las pymes, debido a las limitaciones de recursos con que cuentan, tengan mayor facilidad para competir vía diferenciación, mientras que las grandes empresas podrían competir en cualquiera de las dos orientaciones.” (Pla y León, 2004).

## 1.2.2 El Análisis Interno y Externo

Una vez definidas las estrategias corporativas, la empresa debe evaluar por un lado su entorno, de manera que determine cuál es su posición y situación de competitividad para su participación en determinado mercado. Mediante la adaptación de los conceptos de

las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, Pla y León explican el análisis del entorno competitivo de la empresa y su análisis interno a través de los siguientes planteamientos:

**1.2.2.1 Análisis del entorno:** Además de las variables genéricas que eventualmente podrían influir en el desempeño de la empresa tales como las variables económicas, político – legales, socio-culturales, y tecnológicas se señala el análisis entorno competitivo como de vital importancia para la toma de decisiones estratégicas.

Los autores entregan una serie de factores que ayudan a determinar cuando la competencia en un sector puede calificarse como intensa:

- Un lento crecimiento del sector, ya que las empresas si desean crecer deben luchar por “robar” cuota de mercado al resto.
- Costes de operación fundamentalmente fijos, ya que cuando baja la demanda, estas empresas se ven forzadas a bajar los precios para cubrir, en la medida de lo posible, dichos costes fijos.
- La falta de diferenciación de los productos porque suele llevar a estrategias de reducción de precios. En la medida en que los distintos competidores están diferenciados en la mente del consumidor, la rivalidad es menor porque cada uno tiene su propio segmento de mercado.
- Un número alto de competidores y de similares características intensifica sustancialmente la rivalidad.
- La existencia de barreras de salida elevadas, como por ejemplo, la inversión en activos especializados, las interrelaciones estratégicas con otros negocios, o factores psicológicos, etc. Pueden frenar el abandono del negocio aunque no resulte rentable.
- La ausencia de barreras de entrada al sector, factores que impiden el ingreso de nuevos competidores como pueden ser: la necesidad de operar con economías de escala, de tener experiencia en el sector o de realizar grandes inversiones en capital, la alta diferenciación de los productos existentes, los elevados costes de cambio de proveedor o el acceso privilegiado a materias primas, tecnologías o canales de distribución.

- La amenaza de la aparición de nuevos productos o servicios que puedan cubrir las mismas necesidades.

Las otras dos fuerzas indicadas son el poder de negociación de proveedores y clientes, planteados bajo la misma concepción de Michael Porter.

- **El Poder de negociación de los clientes:** Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro.
- **El poder de negociación de los proveedores:** El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores peligrosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

**1.2.2.2 Análisis interno:** Mediante dicho análisis la empresa determina cuáles son sus fortalezas y debilidades para enfrentar la estrategia planteada. Las técnicas propuestas para su ejecución son:

1.2.2.2.1 **El Análisis Funcional:** Consiste en la evaluación de cada una de las áreas de la empresa y su rol en la ejecución de la estrategia. La propuesta de aspectos a evaluar se presenta en el cuadro No. 4 a continuación:

**Cuadro 4. Análisis Funcional**

<b>Área Comercial</b>	<b>Área de Producción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de mercado</li> <li>• Características del producto</li> <li>• Imagen de marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de costes</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Características del proceso de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Red de distribución</li> <li>• Publicidad y promoción, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• producción</li> <li>• Nivel de productividad</li> <li>• Situación de los bienes de equipo, etc.</li> </ul>
<b>Área de Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de incentivos</li> <li>• Clima social (conflictividad, ausentismo...).</li> <li>• Nivel de formación</li> <li>• Nivel de participación</li> </ul>	<b>Área tecnológica</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología disponible</li> <li>• Esfuerzos en I+D</li> <li>• Asimilación de tecnología adquirida, etc.</li> </ul>
<b>Área de Dirección y Organización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Sistemas de planificación y control</li> <li>• Sistemas de información y decisión</li> <li>• Cultura empresarial, etc.</li> </ul>	<b>Área Financiera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura financiera</li> <li>• Coste de capital</li> <li>• Rentabilidad de las inversiones</li> <li>• Solvencia financiera</li> <li>• Costes financieros, etc.</li> </ul>

Fuente: Dirección de Empresas Internacionales (Pla y León, 2004).

**1.2.2.2 El Análisis de la Cadena De Valor:** La empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, donde en cada una de ellas se añade valor. La empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos. La empresa puede ser mejor que la competencia, y por tanto, desarrollar ventajas competitivas en (a) la realización de cualquiera de las actividades primarias o de apoyo, o (b) en el modo de coordinarlas, o (c) en el modo en que estas actividades se pueden coordinar con la cadena de valor de proveedores y clientes. (Pla y León, 2004).

Michael Porter creó el concepto de la Cadena de Valor como la herramienta para examinar de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores (Porter, 1997).

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física

y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar, o compromisos como cuentas por pagar. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta: Logística interna, Operaciones, Logística Externa, Mercadotecnia y Ventas y Servicio.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa: Abastecimiento, Desarrollo de Tecnología, Administración de Recursos Humanos e Infraestructura de la empresa.

La cadena de valor juega también un papel muy importante en el diseño de la estructura organizacional ya que proporciona una manera sistemática para dividir a una empresa en sus actividades discretas, y así puede ser usada para examinar cómo están u cómo deben ser agrupadas sus actividades principales. (Porter, 1997).

**1.2.2.2.3 El Análisis de Recursos y Capacidades:** Mediante dicho análisis la empresa establece el potencial de sus recursos en la generación de ventajas competitivas para el negocio y el logro de sus metas. Dichos recursos se clasifican en tangibles e intangibles y debe cumplir con características como:

Escasos y valiosos, durables, difícilmente transferibles o reproducibles e insustituibles. (Pla y León, 2004).

### **1.3 Estrategia Internacional**

Luego de presentar la base sobre el proceso de definición y planeación estratégica, a continuación se profundiza en lo que es en sí el concepto de Estrategia Internacional, comenzando con la definición presentada por Pla y León: “La estrategia internacional haría referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una propuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales”. (Pla y León, 2004).

Es así como los autores interpretan que la estrategia internacional en esencia es la misma estrategia competitiva, con el factor adicional de una selección del mercado donde se realizará el proceso de expansión que la empresa se ha propuesto, por cualquiera de los motivos que se expondrán más adelante. Dicha motivación deberá contrastarse con las capacidades de la organización previamente evaluadas, las cuales le permitirán competir internacionalmente. No basta simplemente con el deseo de internacionalizarse, hace falta que la empresa esté preparada para hacerlo.

Dentro de los motivos que se encuentran para la decisión de internacionalización, los autores de Dirección de Empresas Internacionales exponen, en primer lugar, las condiciones impulsoras y/o facilitadoras de dicho proceso como aquellas relacionadas con factores internos como la motivación de la alta dirección y factores externos como las condiciones cambiantes del entorno económico y social que muestran cada vez más una disminución en las barreras fronterizas y una evolución tecnológica aceleradas que pueden ayudar a motivar la decisión. Sin embargo, dicho proceso se explica más claramente por la aparición de lo que Pla y León denominan los factores Push y Pull.

“Los factores push se asocian a dificultades en los mercados locales. La empresa se internacionaliza porque en su mercado de origen no tiene posibilidades de desarrollo, de manera que está infrautilizando sus capacidades productivas.” “Los factores pull se

asocian a una visión preactiva de los directivos respecto a las actividades internacionales. Aunque la empresa todavía podría crecer en los mercados nacionales, los directivos perciben la necesidad de explotar ciertas oportunidades internacionales". Dichos motivos fueron agrupados en 4 grandes grupos:

- Motivos relacionados con el mercado (the market seekers). Pueden aparecer nuevos mercados que, por sus tasas de crecimiento o por su tamaño, justifiquen asumir el riesgo de la internacionalización; o bien, en algunos mercados, el producto ofrecido tiene muchas posibilidades de éxito porque todavía no ha entrado en el período de madurez.
- Motivos relacionados con la obtención de recursos (the resource seekers). Algunas empresas se internacionalizan buscando dotaciones de recursos más favorables en los mercados de destino, como por ejemplo, materias primas o mano de obra más económica. También se busca tecnología o capacidades intelectuales especiales que no se obtienen en el mercado local.
- Motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia (the efficiency seekers). Beneficios de economías de escala y diversificación del riesgo por el manejo unificado de diferentes activos dispersos geográficamente.
- Motivos estratégicos (the strategic asset seekers). Algunas empresas se internacionalizan como reacción a los competidores o a los clientes. En los sectores globales el movimiento de un competidor obliga al resto de competidores a operar de la misma forma si no se quiere perder la posición competitiva. De igual modo, muchas empresas que han visto amenazada su posición doméstica por la entrada de un competidor extranjero han dado respuesta a dicha amenaza internacionalizándose en el mercado de origen del competidor. En el caso de los clientes, se toma la decisión buscando brindar un mejor servicio en cualquier lugar del mundo para un cliente específico.

Como conclusión, la definición de Estrategia Internacional es planteada bajo los elementos del Enfoque Sistémico identificado por Richard Wittington, que plantean la importancia de la adaptación de las empresas a los diferentes contextos que la rodean además de su capacidad de enfrentar diferentes tipos de mercados, con diferencias



culturales y ambientales visiblemente marcadas. Las empresas que se presentarán como estudio de caso en este trabajo serán analizadas según los aspectos revisados en este capítulo, así mismo el Direccionamiento Estratégico para ACICAM.

## **2. CLUSTERS**

Para entender mejor el origen de la teoría sobre clusters, es necesario revisar los conceptos plasmados por Porter en el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (1985) los cuales son resumidos por el mismo autor en el artículo publicado por el Harvard Business Review (1990) con el mismo título. A partir de la investigación realizada en más de 100 industrias o grupos de industria en países como Dinamarca, Alemania, Italia, Japón, Korea, Singapur, Suecia, Suiza y El Reino Unido, el autor y su equipo de trabajo buscaron comprender como y porque cada industria comienza en la nación, como crece, cuando y cómo las compañías de la nación desarrollaron ventaja competitiva internacional y el proceso por el cual la ventaja competitiva había sido sostenida o perdida.

A partir de dicho estudio, se obtuvieron los patrones de éxito en la Ventaja Competitiva Nacional, lo cual dio lugar a la conclusión que sería uno de los orígenes de lo que actualmente se conoce como la teoría de los “clusters”: “Una nueva teoría debe reconocer que en la competencia internacional moderna, las compañías compiten con estrategias globales que involucran no solo comercio sino también inversión extranjera. Lo que una nueva teoría debe explicar es por qué una nación provee una base local favorable para compañías que compiten internacionalmente.”. “... debe ir más allá del costo y explicar por qué algunas compañías son mejores que otras en la creación de ventajas competitivas basadas en calidad, características e innovación en nuevos productos.”. (Porter, 1990).

En su tratado sobre la Ventaja Competitiva de las Naciones, Michael Porter presentó lo que él denominó “El Diamante de la Competitividad” como un sistema que comprende los atributos de una nación, que constituyen el campo de juego en que las naciones establecen y operan su Ventaja Nacional:

- Factores Condicionantes: La posición de una nación en factores de producción, tales como la mano de obra experta o infraestructura, necesarias para competir en una industria establecida.
- Condiciones de demanda: La naturaleza de la demanda del mercado local para los productos o servicios de la industria.
- Industrias de soporte y relacionadas. La presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que son internacionalmente competitivas.
- Estrategia de la firma, estructura y rivalidad: Las condiciones en la nación gobernando como las compañías son creadas, organizadas y administradas, al igual que la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Toda la teoría sobre la “Ventaja Competitiva de las Naciones” es la base sobre la cual se construyeron posteriormente todos los aportes que Michael Porter hiciera sobre la teoría de “Clusters”, que ya tenía orígenes en otras teorías como se presentará más adelante. “Sólo hasta ahora la importancia del rol de los clusters en la competitividad está siendo ampliamente reconocida. Entender este rol, requiere que se encaje la teoría de los clusters en una teoría más extensa y dinámica como la de la competitividad la cual conjuga tanto costos como diferenciación además de la eficiencia estática y el mejoramiento continuo e innovación, y reconoce un mundo de factores globales y mercados de producto.” (Porter, 1990).

## **2.1 Antecedentes Teóricos de los Clusters**

Las teorías existentes sobre “Clusters” son consecuencia de muchos años de análisis e investigación sobre las economías regionales y otros conceptos relacionados. En el documento “Clusters and Competition: A new agenda for Companies, Governments and Institutions” (Porter, 1998), se hace una revisión sobre los antecedentes históricos e intelectuales de la teoría de clusters explicando que “Una variedad de cuerpos de literatura han reconocido y se han enfocado en ciertos aspectos sobre el fenómeno de los clusters incluyendo aquellos sobre los polos de crecimiento e integraciones hacia atrás y

hacia delante, economías de aglomeración, geografía económica, economías rurales y urbanas, sistemas de innovación nacional, ciencia regional, distritos industriales, y redes de trabajo social.” De otro lado, se explica que el conocimiento acerca de la teoría de los clusters ha avanzado y continúa expandiéndose desde la publicación del libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (Michael Porter, 1990) el cual acciona un número creciente de iniciativas de clusters a nivel de ciudad, estado, país e incluso a nivel regional (como por ejemplo en Centroamérica). En el planteamiento dado en “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Porter propone su teoría acerca de la competitividad nacional, estatal y local en el contexto de una economía global dando a la teoría de los clusters un papel prominente.

## **2.2 Definición de cluster**

Según Michael Porter, un cluster es “...un grupo de compañías geográficamente cercanas, interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular, vinculadas por semejanzas y complementariedades. El alcance geográfico de un cluster puede oscilar entre una sola ciudad o estado hasta un país o incluso una red de colaboración de países vecinos. Los clusters toman diversas formas dependiendo de su profundidad y sofisticación, pero incluye en su mayoría compañías de producto terminado o servicios; proveedores de materias primas especializadas, componentes, maquinaria y servicios; instituciones financieras, y firmas en industrias relacionadas. En ciertas ocasiones los clusters incluyen firmas hacia delante (esto es, canales o clientes); productores de productos complementarios; proveedores de infraestructura especializada, gobierno y otras instituciones proveedoras de entrenamiento, educación, información, investigación, y soporte técnico. Las agencias del gobierno que influyen significativamente un cluster pueden ser consideradas como parte de este. Finalmente, muchos clusters incluyen asociaciones comerciales y otros cuerpos de sectores colectivos privados que apoyan a los miembros del cluster.” (Porter, 1998).

Los clusters surgen en muchos tipos de industrias tanto en los campos más grandes como en los más pequeños, incluso en algunos negocios locales, tales como restaurantes, distribuidores de automóviles, y tiendas de antigüedades. Están presentes

en grandes y pequeñas economías, en áreas urbanas y rurales y en diversos niveles geográficos. Los clusters surgen tanto en economías avanzadas como en economías en desarrollo, aunque en las primeras tienden a tener un mejor desempeño.

La mayor parte de las compañías participantes de un cluster no compiten directamente, sin embargo sirven a diferentes segmentos de la industria. Aun comparten muchas necesidades y oportunidades en común y encuentran muchas restricciones y obstáculos para la productividad. Ver a un grupo de compañías e instituciones como un cluster vislumbra oportunidades para la coordinación y mejoramiento mutuo en áreas de común preocupación sin amenazar o distorsionar la competencia o limitar la intensidad de la rivalidad.

Los clusters afectan a la forma de competir de tres maneras: aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación, basamento del futuro crecimiento de la productividad, y estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al cluster.

Cuando Richard Wittington (2001) señala la importancia de la estrategia en las organizaciones y específicamente las consecuencias que cada uno de los enfoques trae para la política nacional de los países, se refiere al tema de los clusters como un resultado del modelo procesualista de la estrategia, altamente defendido por Henry Mintzberg, (quien según Wittington se muestra receloso de los procesos de cambio deliberados y jerárquicos) y hace la siguiente afirmación: “El modelo procesualista del desarrollo económico subraya la importancia de fomentar de abajo hacia arriba las condiciones históricas y geográficas. En este punto, un reformado Michael Porter (1990, 1998) se muestra de acuerdo, aunque con algo de retraso, con los defensores de la “estrategia emergente”. Porter (1990) destaca ahora que las industrias de éxito tienden a desarrollarse en “Clusters” o grupos sólidos de factores que se apoyan mutuamente.

## 2.3 Origen de los clusters

“Los orígenes de un cluster obedecen, con frecuencia, a circunstancias históricas”. “...también pueden surgir a raíz de una demanda local inusual o específica” (Porter, 1998). Esto demuestra que muy pocas veces puede ser una decisión deliberada, ya que la conformación de un cluster requiere que se genere una necesidad común entre un grupo de empresas en cierto sector económico o cadena productiva y el apoyo del gobierno y las instituciones que les rodean. Este necesidad se presenta una vez se ha descubierto bien sea un potencial lo suficientemente grande para impulsar una economía nacional o regional, o cuando un sector previamente establecido enfrenta problemas derivados del entorno tales como la competencia internacional, el contrabando, la misma competencia nacional sin una orientación ganadora para el país, etc.

## 2.4 Características de los Clusters

Para lograr una mejor caracterización y descripción de lo que Porter definió como “Cluster”, se quiso retomar el análisis que el autor hace frente a diferentes conceptos que él mismo ha desarrollado extrayendo algunas ideas de “Clusters and Competition: A new agenda for Companies, Governments and Institutions” (Porter, 1998), que resultan importantes para apoyar las conclusiones de este trabajo de investigación:

- *Los clusters y la Ventaja Competitiva:* “Los clusters constituyen una de las caras del diamante (industrias de soporte y relacionadas), pero son mejor vistos como una manifestación de las interacciones de todas las caras. Estos afectan la competitividad de 3 maneras: primero, incrementando la productividad de las firmas que lo constituyen, segundo, incrementando su capacidad de innovación y tercero, estimulando la formación de nuevos negocios que soporten la innovación y expanda el cluster.”
- *Los clusters y la Innovación:* Las empresas dentro de un cluster con frecuencia están en capacidad de percibir más rápida y claramente las nuevas necesidades del comprador. Al igual que con las necesidades de los compradores actuales, las

empresas en el cluster se benefician de la concentración de empresas con conocimiento del comprador, y relaciones, la yuxtaposición de las empresas en diferentes industrias, la concentración de entidades generadoras de información especializada, y la sofisticación del comprador. Los clusters pueden discernir más rápidamente las tendencias del comprador que una empresa aislada.

- Los clusters claramente representan una combinación de competencia y cooperación. La competencia vigorosa ocurre ganando consumidores y reteniéndolos. La presencia de múltiples rivales y fuertes incentivos muchas veces acentúan la intensidad de la competencia en los clusters.
- *Los clusters y las economías en desarrollo:* Los clusters son más conocidos en economías avanzadas, donde la profundidad y la amplitud de los clusters usualmente son mayores. En economías en desarrollo, la mayor parte de las industrias son locales o son subsidiarias de alguna empresa extranjera atendiendo el mercado local. Las industrias exportadoras tienden a ser intensivas en recursos o mano de obra. Los clusters en las economías en desarrollo tienden a ser bajos y a sustentarse principalmente en componentes importados, servicios y tecnología.

Para retomar una última afirmación de las que se plasman en este documento, cabe resaltar la siguiente: “Las iniciativas de crecimiento tienen que incluir la búsqueda de la ventaja competitiva y la especialización, en lugar de limitarse a imitar a los clusters exitosos de otros lugares. Ello exige saber aprovechar el carácter único que ofrece una región. Encontrar áreas de especialización ha probado ser más efectivo que la competencia frontal con regiones rivales.” (Porter, 1998).

## **2.5 Desarrollo de “Clusters” en Colombia**

El proceso de consolidación de los clusters en cualquier lugar del mundo es fruto de un proceso de años de trabajo colectivo, que necesariamente debe agotar unas etapas que se describen para el caso colombiano en la revista *Asociatividad Empresarial en*

Colombia, la cual en uno de sus artículos titulado *La Asociatividad, cadenas productivas y cluster, estrategias competitivas para las Pymes en un mercado globalizado* explica:

“A nivel nacional, desde principios de la década del noventa comenzaron a promoverse diferentes estrategias para el incremento de la productividad y competitividad, con un enfoque de redes empresariales. Instituciones como el Ministerio de Comercio, el Ministerio de Agricultura, el Servicio nacional de Aprendizaje – SENA –, los Centros de Desarrollo Empresarial, las Cámaras de Comercio, las universidades, los gremios, entre otros, adelantaron trabajos en el desarrollo de convenios de competitividad de cadenas y clusters, alianzas productivas y proyectos sectoriales; esquemas que han permitido generar un aprendizaje a nivel nacional y regional.” (Valencia y Muñoz , 2005).

“Sin embargo, existen niveles desiguales de desarrollo entre los diferentes procesos de asociatividad para la competitividad. Esto exige aun mayor articulación interinstitucional y empresarial – particularmente en escenarios de incertidumbre y liberalización del mercado- con el propósito de optimizar recursos y evitar la duplicidad de esfuerzos, mediante la construcción de metodologías concertadas y agendas de trabajo alrededor de proyectos productivos que respondan a la demanda del mercado.” (Valencia y Muñoz , 2005).

Por ello, los temas de asociatividad, cadenas productivas y cluster toman una mayor importancia frente al trabajo individual de las empresas. A pesar de que las empresas deben continuar realizando esfuerzos para el fortalecimiento interno (a nivel financiero, administrativo, de producción y mercado), articularse con otras empresas les permite evidenciar problemas comunes que pueden resolverse con esquemas de economías de escala, compartir riesgos de inversión y generar fortalezas para acceder a nuevos mercados que de manera individual será imposible.

Con este enfoque, el argumento avanzado es que los niveles de articulación y de integración productiva parten de *la empresa individual* seguidos por el trabajo de proyectos *asociativos* (relaciones horizontales conformadas por empresas del mismo eslabón), para luego promover la conformación de *cadenas productivas* (relaciones verticales donde se generan acuerdos entre eslabones) y, por último, la consolidación de

*cluster regionales* donde se integran relaciones horizontales y verticales, soportados por una oferta institucional y por la integración de otros sectores de apoyo orientados a las especialidades y necesidades del *cluster*. (Betancur, 2005).

La cámara de Comercio de Medellín, basada en la Política Nacional para la Productividad y Competitividad, decidió promover acuerdos de competitividad regional por *cluster*. Este proceso se desarrolló por medio de los Centros de Desarrollo Tecnológicos Sectoriales, los cuales han venido desempeñándose como gerentes de los convenios.

En el sector de alimentos se inició un trabajo con el subsector de frutas y verduras, por su potencial de agregación de valor y la articulación rural-urbana de las actividades realizadas en cada uno de los eslabones de la cadena. Este proceso de inició en 1999, con la coordinación de la Cámara de Comercio de Medellín y el CIAL (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria de Alimentos). A la fecha se han generado las siguientes tres fases de desarrollo:

**Primera fase. Caracterización.** Este fase permitió obtener diagnósticos empresariales de 60 pymes procesadoras, seis organizaciones de productores, 80 microempresas y 30 instituciones regionales, así como desarrollar la matriz de necesidades empresariales y ofertas institucionales, construir el mapa del *cluster*, realizar análisis prospectivo del subsector y definir áreas temáticas de acción para generar la firma del acuerdo de competitividad regional en julio de 2001.

**Segunda fase. Desarrollo de plan de acción y gestión de proyectos.** En este fase se gestionaron proyectos en las áreas de investigación y desarrollo tecnológico, calidad, productividad, competitividad, mercadeo, sector agropecuario, prospectiva y capacitación. En total se gestionaron 82 proyectos a marzo de 2003, de los cuales el 89% fue aprobado, con un total de 102 empresas beneficiadas y 44 instituciones involucradas.

**Tercera fase. Especialización del cluster.** Este fase buscó consolidar y especializar las empresas del cluster para consolidar la oferta exportable ante retos con el Andean Trade Preferente Act –ATPA-, Área de Libre Comercio de las Américas – ALCA- y el Tratado de



Libre Comercio – TLC- , a través de estrategias de gestión de la innovación, desarrollo tecnológico, incubación y creación de empresas al servicio del cluster.

De una investigación realizada por Andrés Langebaek Rueda (2003), sobre la existencia de verdaderos clusters en Colombia, se tomaron las siguientes conclusiones que ilustran de manera interesante este panorama:

- Existen por lo menos 58 “cluster” o sectores que podrían desarrollar cooperaciones tipo “cluster” en la industria manufacturera.
- Algunos tipos de “clusters” se identifican simultáneamente en varias regiones del país. Este hecho permite pensar en la posibilidad de que existen “clusters” que trascienden las fronteras departamentales.
- Varios departamentos del país sólo presentan un “cluster”: Es el caso de Boyacá, César, Nariño, Risaralda y Tolima. Por el contrario, las regiones que registran o podrían registrar un mayor número de “clusters” son en su orden: Antioquia, Bogotá, Valle del Cauca y Cundinamarca.
- Las regiones que registran mayor heterogeneidad y tamaño de los “clusters” (número de establecimientos) son, en su orden: Antioquia, Bogotá, y Valle del Cauca, regiones que tienen la mayor base industrial del país.
- Los “Clusters” más importantes en términos de número de establecimientos son los de prendas de vestir en Antioquia y de plásticos en Bogotá. El “cluster” de productos farmacéuticos es el más grande en el Valle, pero medido por número de establecimientos ocupa una posición intermedia en el contexto nacional.
- Se destacan algunos “clusters” singulares (no repetidos en otras regiones): El de instrumentos de óptica en Bogotá y el de objetos de barro y loza en Antioquia.

Los planteamientos de las teorías sobre “clusters” y como ha sido su evolución en el caso colombiano demuestran la importancia que estos tienen en el desarrollo de ciertas industrias en los países. Ante la creciente realidad de la globalización, las pequeñas y medianas empresas por lo general se ven seriamente afectadas debido a su falta de capacidad para enfrentar grandes multinacionales o industrias de otros países con ventajas competitivas muy superiores. Sólo a través del trabajo colectivo de la cadena

productiva orientado hacia su fortalecimiento y competitividad, el apoyo del gobierno y demás sectores de la sociedad, las pequeñas y medianas empresas podrán jugar en los mercados internacionales y competir activamente en el mercado local.

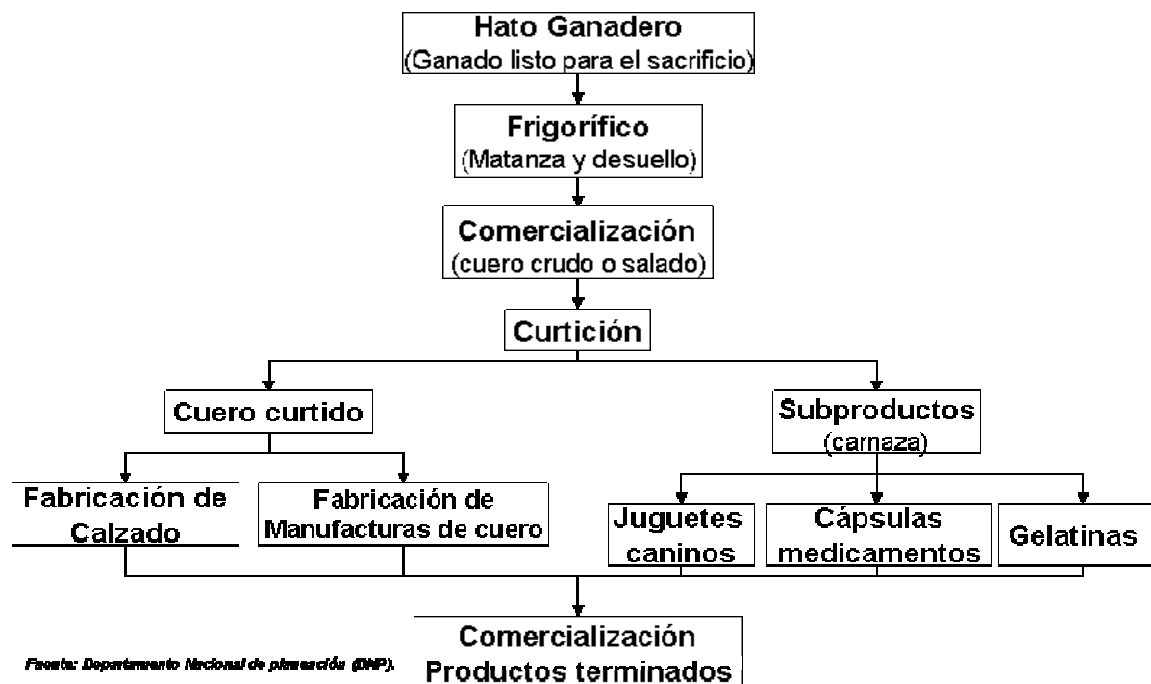
Para visualizar el estado actual del sector del cuero y el calzado en Antioquia, a continuación se presenta una descripción y caracterización que comprende desde la explicación de cómo está constituida hoy la cadena, cual es su posición dentro de la economía colombiana, y cómo participa hoy en los mercados internacionales. La información de cifras presentada comprende el sector a nivel nacional, sin embargo a falta de una fuente completa para el caso regional (Antioquia) y para efectos del objetivo de la investigación, se considera adecuado tomar dicha información como soporte para lograr los objetivos propuestos.

## II. ANALISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CUERO Y EL CALZADO

### 1. Descripción y Estructura de la Cadena Productiva

El proceso productivo de la cadena del cuero se divide en cuatro grandes actividades que son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado. En el grafico 2, se ilustra de manera más detallada la composición total de la cadena:

**Grafico 2. Esquema de la cadena productiva del cuero**



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2004)

- **Producción de Cuero Crudo:** Consiste en la obtención del cuero crudo que se da después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.

- **Curtiembre:** El curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones físico-químicas para convertirla en un material duradero. Este parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado.

Para el caso de cueros curtidos y su producción a partir de cueros y pieles sin curtir “es un proceso que requiere gran concentración de mano de obra y puede tener efectos ambientales negativos. Debido a los menores costos de mano de obra y a una reglamentación ambiental menos exigente, muchos países en desarrollo han competido eficazmente con los países desarrollados. A mediados del decenio de 1980, los países en desarrollo producían aproximadamente el 40 por ciento del cuero curtido mundial, mientras que ahora representan más del 60 por ciento”. (Ministerio de Comercio Exterior, 2002).

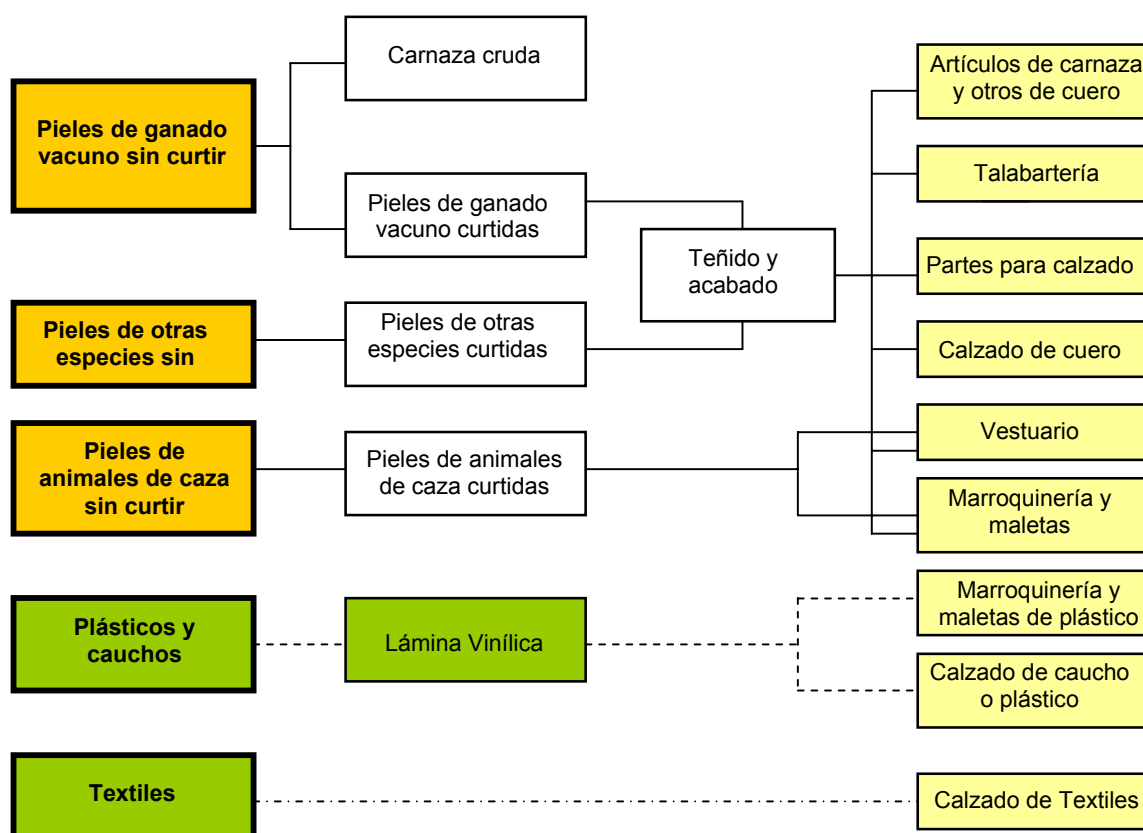
- **Marroquinería y talabartería:** De esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.
- **Calzado:** Una característica importante del proceso de producción del calzado es que requiere insumos diferentes al cuero como son los textiles, el caucho y el plástico. El proceso de fabricación del calzado se inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente patronada y, posteriormente, el proceso de guarnecido.

“Estimaciones recientes indican que la producción mundial de zapatos con palas de cuero supera ahora los 4.500 millones de pares. En los países en desarrollo la producción aumentó un 6,6 por ciento al año, debido a la inversión en capacidad de manufactura, y la parte de los países en desarrollo en la producción mundial ha ascendido al 70 por ciento en los últimos años noventa, frente al 35 por ciento de 1980. Como en el caso del cuero curtido, la producción de zapatos de cuero fue especialmente notable en la región del Lejano Oriente y, hasta cierto punto, en América Latina. La producción bajó en casi todas las regiones desarrolladas, donde

los costos de la mano de obra son más elevados”. (Ministerio de Comercio Exterior, 2002).

Según el producto final de que se trate, las materias primas de la cadena tienen un uso y destino final como se muestra en el grafico 3, donde se explica el origen de los diferentes artículos fabricados.

**Grafico 3. Estructura simplificada de la cadena**



Tomado de: Cuero, calzado e industria marroquinera (DNP, 2004).

Para comprender mejor la estructura de esta cadena, a continuación se presenta una breve caracterización del sector realizada por el Departamento Nacional de Planeación en el año 2004, la cual aporta a este trabajo una visión muy interesante sobre el mismo: “La característica de este sector, tanto a nivel mundial como nacional, es que un alto porcentaje de la producción de cueros y pieles se dirige a la fabricación de calzado. Este

hecho ha determinado en gran parte la estructura de mercado del sector a nivel internacional, ya que los países productores de calzado son los compradores más importantes de cuero como Francia e Italia en la Unión Europea, China en Asia y Brasil en América Latina. A nivel internacional, la industria del calzado ha mostrado desde mediados del siglo pasado una relocalización de las plantas productoras, desde los países desarrollados hacia China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. La producción de calzado en otros países es intensiva en mano de obra y se ha enfocado en calzado deportivo y de consumo masivo. Dos factores han condicionado el proceso de relocalización en la industria del calzado: a) el bajo costo de la mano de obra en los países mencionados antes; b) Falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles. "(DNP, 2004).

"La fase de relocalización ha llevado a que la producción de calzado en países como España, Italia y Portugal se haya enfocado en la fabricación de productos con un alto grado de diferenciación en cuanto a marcas, diseño y materiales. Eso ha contribuido a convertirlos en los países líderes en cuanto a diseños y a la tecnología empleada para la producción de calzado." (DNP, 2004).

"Otro aspecto importante en la industria del calzado a nivel mundial es el aumento en el uso de materiales sustitutos del cuero como son los sintéticos para capelladas y poliuretano (plástico) para fabricar suelas. Sin embargo, la innovación tecnológica más marcada se desarrolla en el calzado deportivo, que fabrica suelas de plástico inyectadas directamente a la capellada e incorpora como insumos los microprocesadores y computadores, materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas combinadas con cuero y caucho. Por su parte, el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la fabricación y diseño asistido por computadora que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda." (DNP, 2004).

"En Colombia la cadena del cuero, calzado e industria marroquinera depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. No obstante, esta oferta no puede ser aprovechada completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante su sacrificio. Este situación se

debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo de cuero y pieles.” (DNP, 2004).

## **2. Sector del Cuero y el Calzado en Colombia**

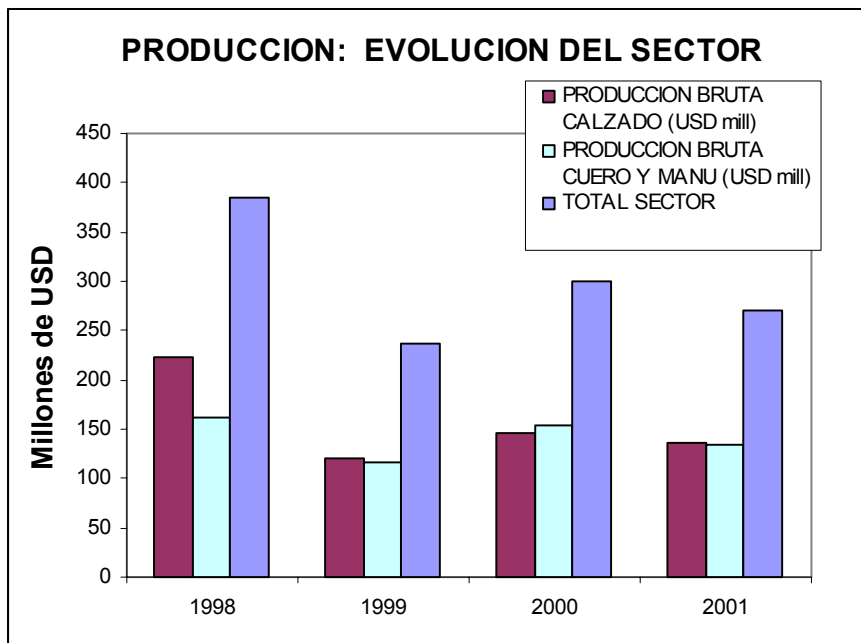
A continuación se presenta la situación del sector en Colombia en 3 aspectos básicos como son la Producción Total Nacional, las exportaciones y las importaciones de manera que sea posible hacer algunos análisis tanto en retrospectiva como en prospectiva que permitan comprender mejor el entorno en el que se desarrollan las empresas objeto de estudio de esta investigación.

### **2.1 Aspectos Productivos de la Cadena**

Para mayor facilidad en el análisis de la información obtenida de diversas fuentes de aquí en adelante la investigación se concentrará en 3 eslabones principales: Cueros (cueros crudos, curtidos, carnaza cruda, etc.), Calzado (Calzado de cuero y sus partes) y Marroquinería (artículos de cuero, talabartería, artículos en carnaza).

Las cifras más recientes sobre producción en el sector del cuero y el calzado se encuentran únicamente hasta el año 2001 en el cual “...el eslabón con mayor participación en la cadena era el calzado de cuero (30.4%), seguido de pieles curtidas de ganado vacuno (26.3%). Por línea de producción se observa que los eslabones asociados con la elaboración de calzado participan con 39,8% de la producción, con la elaboración de productos de marroquinería (10.6%), con los artículos de carnaza (5.4%), con los productos de vestuario (2.3%) y los productos de talabartería tienen una participación menor a 1%.” (DNP, 2004)

**Grafico 4. Evolución de la producción bruta del sector**



Elaboración propia a partir de datos de BANCOLDEX

“El comportamiento de la producción en el sector cueros en Colombia, tuvo un repunte hacia 1998, y una posterior caída hacia 1999, que viene a recuperarse de manera importante sólo hasta comienzos del 2001. Estos acontecimientos, tienen que ver Indiscutiblemente con el entorno internacional: las fluctuaciones de los precios del petróleo impactaron en el cambio de demanda, sustituyendo lo sintético por los cueros naturales producidos en países como Colombia.” (DNP, 2004)

En el ámbito interno, se observó “una devaluación del 3.13% del peso colombiano frente al dólar hacia el primer semestre de 2001, que obedeció a factores de orden interno como la incertidumbre en el proceso de paz y las frecuentes escaladas terroristas, y aunque hacia el periodo comprendido entre junio y agosto se marcó una tendencia a la reevaluación (0.33%) por las monetizaciones realizadas por la Tesorería General de la Nación, esta situación se revierte y la tasa de cambio se mantiene relativamente estable para el período de finales de agosto a diciembre de 2001, arrojando en promedio una devaluación anual del 10.2%”. Este devaluación del 2001 tuvo sus repercusiones en las



exportaciones, que como respuesta se incentivaron. El sector calzado por su parte, muestra en un periodo similar la caída en su producción, reflejando evidentemente la situación de la producción del cuero en los últimos años (Ministerio de Comercio Exterior, 2002).

Los siguientes indicadores muestran el aporte que dicho sector tiene en la industria colombiana, separando la industria del calzado de la producción de cuero y otras manufacturas:

**Cuadro 5. Principales Cifras de la Producción del Sector del Cuero y El Calzado**

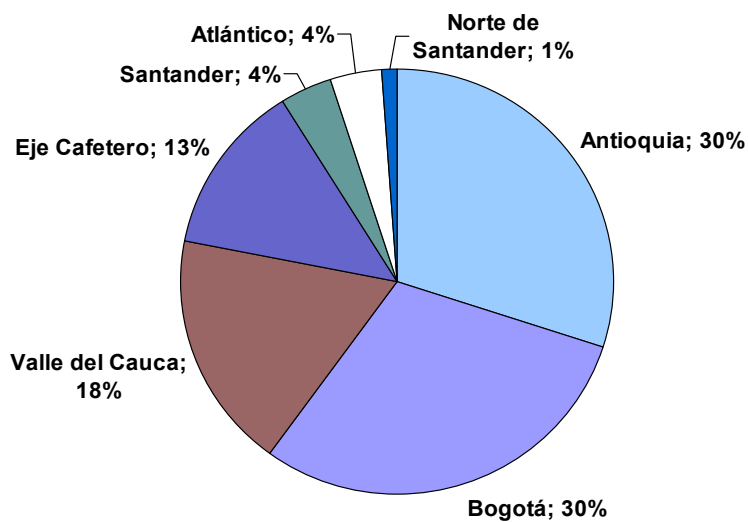
<b>SECTOR CUERO, CALZADO Y SUS MANUFACTURAS</b>				
<b>GENERALIDADES</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
PRODUCCION BRUTA SECTOR (USD mill.)	385.4	237	300.6	270.9
Participación en el PIB (%)	0.4	0.2	0.4	0.4
Part. En la producción industrial (%)	1.2	1	1	0.8
Valor agregado (USD mill)	184	112.4	122.8	169.9
Part. Valor agregado en PIB (%)	0.2	0.1	0.2	0.2
Part. En valor agregado industrial (%)	1.2	1	0.9	1.2
Empleo directo (No. De personas)	18909	14261	15117	14438
Part. En empleo industrial (%)	3.2	2.7	2.8	2.7
<b>CALZADO</b>				
<b>GENERALIDADES</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
PRODUCCION BRUTA (USD mill)	223.2	121.3	146.7	137.1
Participación en el PIB (%)	0.2	0.1	0.2	0.2
Part. En la producción industrial (%)	0.7	0.5	0.5	0.4
Valor agregado (USD mill)	110.6	60.1	67.4	84.1
Part. Valor agregado en PIB (%)	0.1	0.1	0.1	0.1
Part. En valor agregado industrial (%)	0.7	0.5	0.5	0.6
Empleo directo (No. De personas)	12184	8460	9075	8620
Part. En empleo industrial (%)	2.1	1.6	1.7	1.6
<b>CUERO Y SUS MANUFACTURAS EXCEPTO CALZADO</b>				
<b>GENERALIDADES</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
PRODUCCION BRUTA (USD mill)	162.2	115.7	153.9	133.8
Participación en el PIB (%)	0.2	0.1	0.2	0.2
Part. En la producción industrial (%)	0.5	0.5	0.5	0.4
Valor agregado (USD mill)	73.4	52.3	55.4	85.8
Part. Valor agregado en PIB (%)	0.1	0	0.1	0.1
Part. En valor agregado industrial (%)	0.5	0.5	0.4	0.6
Empleo directo (No. De personas)	6725	5801	6042	5818
Part. En empleo industrial (%)	1.1	1.1	1.1	1.1

Tomado de informe sobre el sector del cuero. Fuente: Bancoldex.

Como se puede observar, el sector no muestra una tendencia clara en su comportamiento, que es fluctuante de un año a otro. Sin embargo, para el año 2001 la caída en la producción bruta genera automáticamente una caída en las cifras de empleo directo dada la informalidad que maneja el sector en este aspecto. Hay que tener en cuenta que a pesar de tener una participación importante en el PIB y la Producción Industrial, la composición mayoritaria por parte de PYMES, hacen de este sector uno de los más vulnerables ya que no cuenta con una solidez financiera consolidada que le permita blindarse de los diversos problemas que enfrenta. Su principal ventaja radica en el valor agregado que genera, haciéndola valiosa dentro de la industria nacional exportadora, la cual carece de productos para exportación con valor agregado.

Según la información suministrada por la encuesta anual manufacturera (DANE, 2003), las regiones que más contribuyen en la producción total del sector son Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca con el 78%, mientras que las demás regiones participan con el 22% (Ver gráfico No. 5)

**Gráfico 5. Participación de las diferentes regiones en la producción del sector**



Fuente: Encuesta anual manufacturera del Dane. Acicam.

La concentración geográfica de las principales empresas que componen la cadena a nivel nacional permite considerar el desarrollo de un eventual cluster del cuero y el calzado como se quiere demostrar en esta investigación, la cual en este caso se ocupa específicamente de la región de Antioquia.

## 2.2 Balanza Comercial

Durante la década pasada, el sector del cuero y el calzado se caracterizó por contar con un constante superávit comercial, tendencia que se mantiene para el período 2001-2003 con una balanza comercial promedio de US \$66 millones. Sin embargo, a nivel de eslabón, se observa que los productos finales de la cadena relacionados con el calzado y con las maletas de plástico muestran balanzas comerciales negativas (DNP, 2004).

**Cuadro 6. Balanza comercial del sector**

Balanza Comercial (en miles USD)				
Año	Cuero	Calzado	Otras Manufacturas	Total Cadena
2001	73,658	- 42,341	39,171	70,488
2002	68,996	- 43,157	27,494	53,332
2003	77,975	- 44,166	28,988	62,797
2004	85,788	- 51,167	32,588	67,209
2005	73,245	- 69,295	28,957	32,907

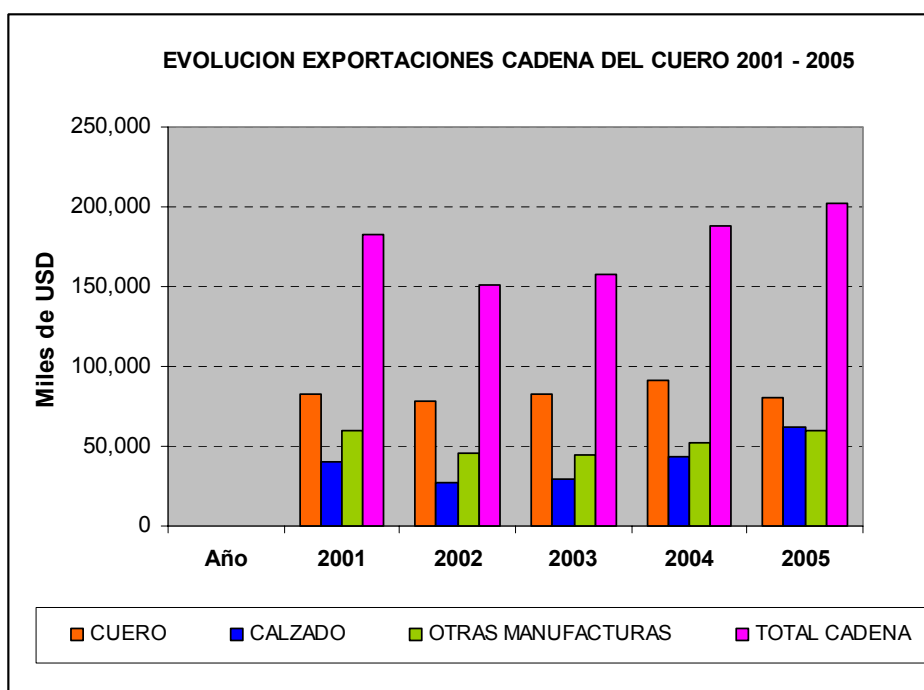
Elaboración propia. Fuente: Indicadores de competitividad DANE

### 2.2.1 Exportaciones

El sector del cuero y el calzado en Colombia exportó durante el año 2005 US \$202.096 millones de dólares mientras que se registraron US \$169.188 millones en importaciones totales. Esto representa una balanza comercial positiva cuya tendencia es estable durante los últimos 5 años, salvo el año 2005 donde se presentó una caída significativa. En dicha balanza comercial tiene un peso muy importante el valor positivo generado por las empresas productoras de cuero, quienes presentan mayor vocación exportadora, seguidas de las otras manufacturas (bolsos, maletines y similares). Una situación muy

diferente presenta la industria del calzado, cuyo peso de las importaciones en la balanza comercial es mucho mayor que el de las exportaciones, generando históricamente un valor negativo, lo que refleja la situación que ha enfrentado el sector por mucho tiempo: un ámbito competitivo con alto grado de intensidad.

**Grafico 6. Evolución de las exportaciones del sector**



Elaboración propia. Fuente: DANE – Observatorio de Competitividad

El comportamiento de las exportaciones durante los últimos 5 años muestra dos tendencias diferentes: Entre el año 2001 y 2002 se presentó una caída general en las cifras totales de la cadena. Según un artículo publicado en la revista de la ANDI en su edición de Mayo – Junio de 2003: “la cadena productiva del cuero se vio afectada por una disminución en sus exportaciones (US \$36.1 millones), como consecuencia de las exportaciones de cuero y marroquinería a precios inferiores de los registrados el año anterior y a la pérdida de buena parte del mercado Venezolano (US \$27.00 millones) por efecto del paro que también afectó el desempeño de la economía de ese país.” (Narváez, 2003). A partir del año 2003, los resultados empezaron a mejorar con crecimientos del

20% para el año 2004 y 8% en el 2005 como resultado de la reactivación económica del país por un lado, y por otro el esfuerzo exportador que la cadena hizo al mismo tiempo que persistió en su lucha por combatir el contrabando con el apoyo del gobierno.

El eslabón de mayor participación en la cadena lo tiene la industria del cuero con el 47% del total de las exportaciones tal como se muestra en el gráfico 7. El segundo lugar lo ocupan todos los artículos de cuero y marroquinería con el 30% y finalmente, la fabricación de calzado y sus partes, suman el 23%.

**Gráfico 7. Participación de los eslabones de la Cadena del Cuero y el calzado en las exportaciones**



Elaboración propia. Fuente: DANE – Observatorio de Competitividad

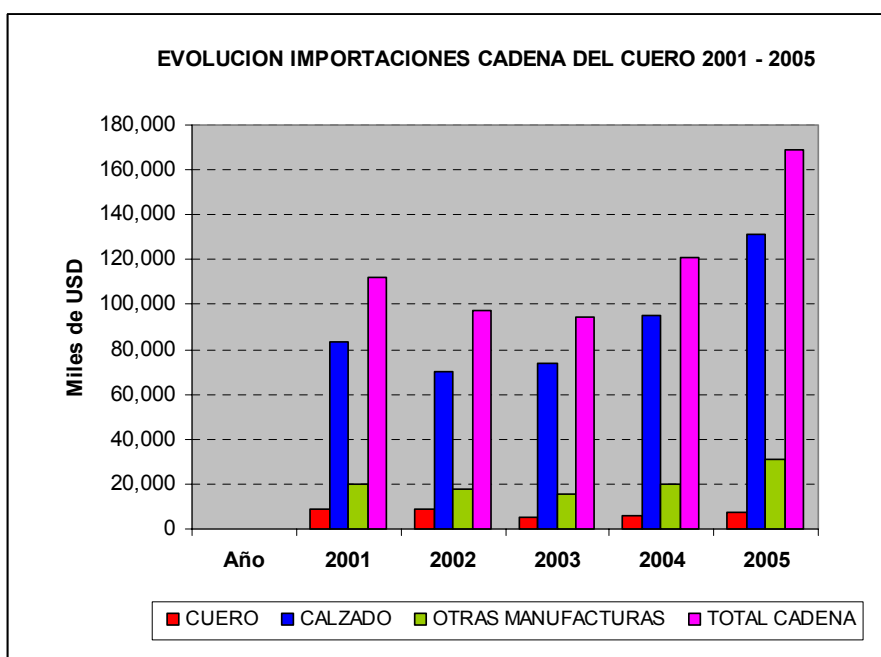
La cámara del cuero de la ANDI, tiene disponible en la página web las estadísticas que presentan la totalidad de los destinos de las exportaciones de la cadena del cuero en Colombia entre los años 2003 al 2005, en un informe construido a partir de las cifras publicadas por el DANE. En el anexo No.4 a este trabajo, se presenta un resumen de dicho informe donde se puede apreciar que actualmente las exportaciones desde Colombia se realizan a 115 destinos diferentes, siendo los de mayor importancia Estados Unidos (19,7%), Italia (18,5%), Venezuela (10,4%), México (6,9%) y Ecuador (6,3%). Países como Singapur, Hong Kong y China participan con el 12,1% básicamente en la importación de cuero y pieles curtidas. Dentro de estas cifras es importante analizar también, que si bien las exportaciones de pieles tienen el mayor peso dentro de las

exportaciones, estas están concentradas en menor cantidad de destinos (67 en total), el calzado y sus partes llegan a 83 países mientras que la marroquinería tiene mayor diversidad con 99 destinos diferentes.

## 2.2.2 Importaciones

En cuanto a las importaciones realizadas en el país durante el mismo período, tenemos que para el año 2005, estas sumaron en total USD 169.188 mil millones de pesos con un crecimiento del 40% comparado con el año 2004, luego de una variación 2004 – 2003 del 28%. Se puede afirmar que la dinámica de las importaciones va muy ligada a la prosperidad económica del país, más específicamente la expansión o contracción de la demanda la cual determina, por un lado, el crecimiento en la compra de calzado y artículos de marroquinería (los eslabones de mayor participación en las importaciones totales) por parte del consumidor local, y por otro, el incremento en la oferta de mercancía proveniente de los diferentes países que ingresan a precios muy competitivos comparados con los de la industria nacional.

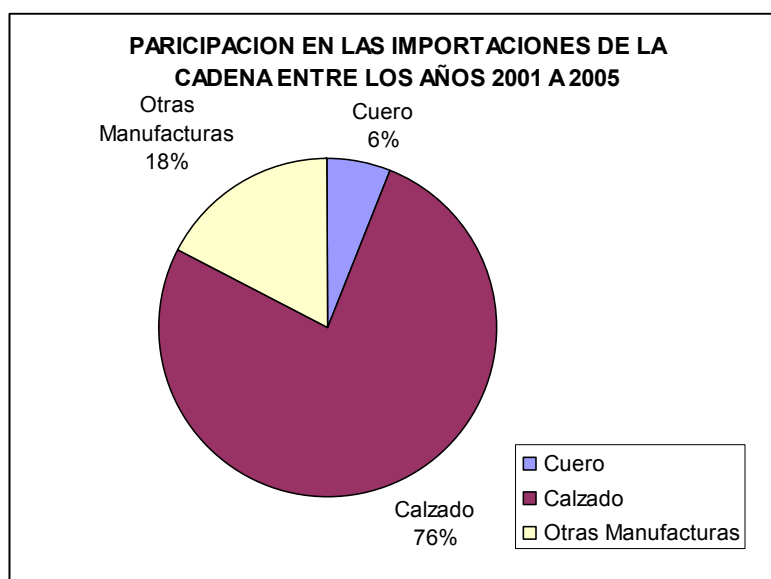
**Grafico 8. Evolución de las importaciones**



Elaboración Propia. Fuente: DANE – Observatorio de Competitividad

Nuevamente revisando las cifras de participación, vemos que durante los últimos 5 años el mayor peso de las importaciones lo tiene el sector del calzado con el 76% del total registrado, mientras que para otras manufacturas de cuero y el cuero mismo, la cifra es mucho menor.

**Grafico 9. Participación de los eslabones de la Cadena del Cuero y el calzado en las exportaciones**



Elaboración propia. Fuente: DANE – Observatorio de Competitividad

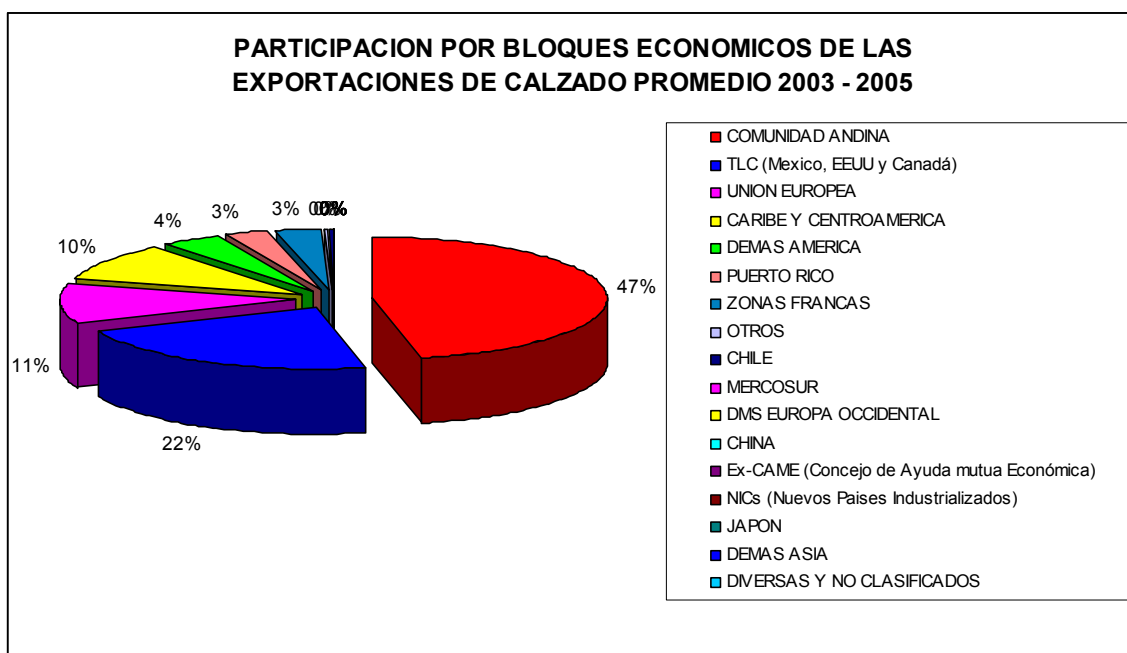
Las importaciones hacia nuestro país provienen de países como China (25.5%), Panamá (24.7%), Ecuador (13%) y Hong Kong (9.8%), como los orígenes de mayores volúmenes en dólares. Siguen en su orden Estados Unidos, Brasil e Italia, quienes participan con el 14.8% consolidado sobre el total de las importaciones. Como observamos en el gráfico anterior, dichas importaciones son mayores en el eslabón del calzado, donde Panamá es el primer proveedor de 62 países, seguido de la marroquinería con una participación menor pero igualmente importante, donde China tiene el primer puesto entre 77 países. En el caso del cuero, Uruguay y Estados Unidos se presentan como los proveedores de mayor peso respecto a los demás (35 en total).

Estas cifras no reflejan el volumen adicional que genera el ingreso de mercancía de contrabando desde Panamá y China, especialmente de calzado que es el eslabón más afectado por esta situación.

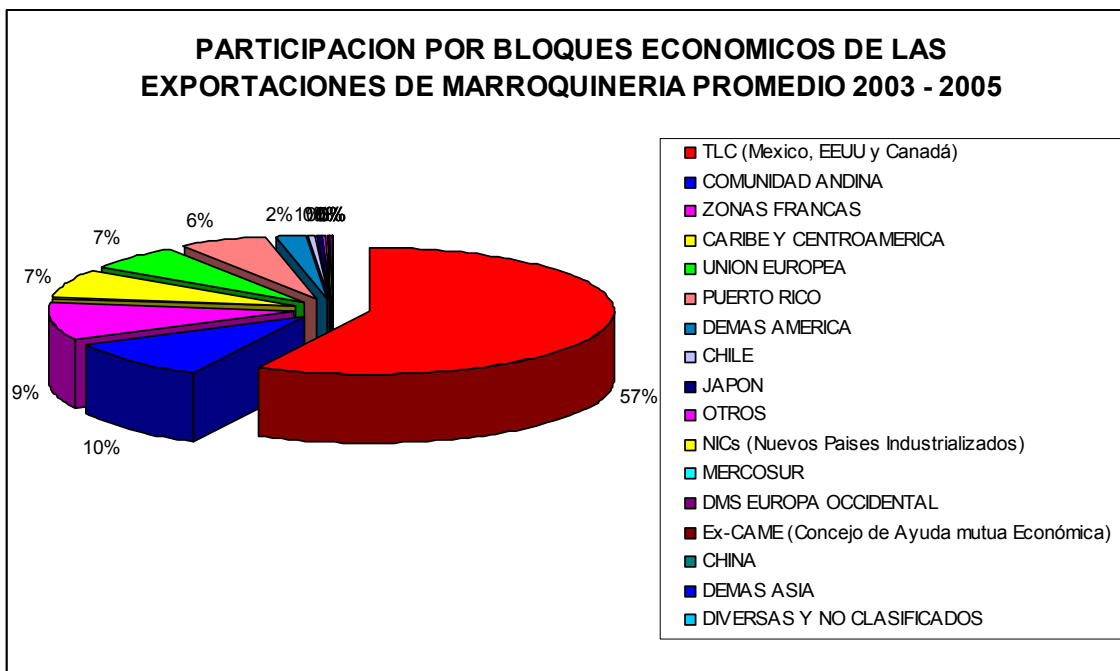
### 2.2.2.1 Acuerdos Comerciales y Bloques Económicos

El sector del cuero y el calzado ha sido protagonista en casi todos los acuerdos y preferencias comerciales que Colombia ha establecido con otros países (Ver cuadro Anexo No. 6).

**Gráficos 10 y 11. Participación de los bloques económicos en las exportaciones del sector**







Elaboración propia a partir información de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base en datos DANE-DIAN.

Los gráficos anteriores muestran la participación del sector en cada uno de los acuerdos y/o bloques económicos durante los años 2003 a 2005 separado por un lado el sector del calzado, y por el otro, las manufacturas de cuero (marroquinería) como se encuentran en las fuentes de consulta. A pesar de contar con información a partir del año 2000 en los cuadros del anexo No. 6, se decidió incluir en el gráfico únicamente los 3 últimos años para tener en cuenta sólo la información actualizada en este aspecto.

Las cifras analizadas muestran que el mayor peso de las exportaciones del sector del cuero en general, se concentra en la Comunidad Andina (Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia) y el TLC (Estados Unidos, México y Canadá). Sin embargo, es importante mirar el calzado y la marroquinería por separado (Ver gráficos) ya que las participaciones en uno y otro tienen variaciones importantes e interesantes a tener en cuenta cuando se busquen mercados de expansión. El sector del calzado tiene mayor peso en la Comunidad Andina (47%), seguido del TLC (22%) y la Unión Europea que completa el Pareto con un 11%. El crecimiento durante los últimos 3 años, ha sido constante en dichos acuerdos con excepción de Caribe, Centroamérica, Chile y el Mercosur, donde los

volúmenes de exportación son bajos, y no se ha logrado una penetración importante, al igual que en los países asiáticos donde las exportaciones son pocas y sin una tendencia clara de crecimiento.

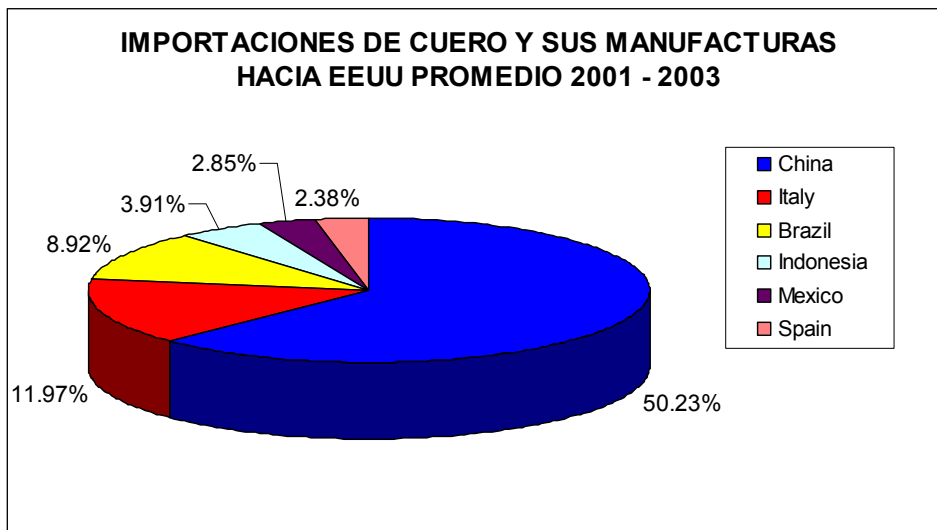
En el caso de los productos de marroquinería, el TLC se convierte en el principal destino de las exportaciones con el 57% seguido de la Comunidad Andina (10%) y la clasificación denominada Zonas Francas (9%). El Caribe y Centroamérica, La Unión Europea y Puerto Rico participan cada una en un rango entre el 6% y 7%. Tampoco son importantes Chile y Mercosur y en la China y otros países se han hecho algunos esfuerzos puntuales sin un resultado importante.

#### **2.2.2.2 Comercio con Estados Unidos**

Como se viene observando en las cifras anteriores, Estados Unidos ha sido un destino importante para las exportaciones de calzado y manufacturas de cuero desde Colombia, con un crecimiento sostenido durante los últimos años, y con participación predominante de los artículos de marroquinería sobre el calzado y el cuero.

Durante los años 2001 a 2003 Estados Unidos importó en promedio 12.7 millones USD en cuero y sus manufacturas, siendo la de mayor importancia el calzado y sus partes con el 82%, seguido de marroquinería y otros artículos de cuero con el 10% y finalmente las pieles curtidas y sin curtir que pesaron el 9%. Lo anterior confirma que en este país es muy baja la producción de estos bienes y por el contrario, genera altos volúmenes de demanda de importaciones que lo hacen especialmente atractivo por un lado, gracias a su alta densidad de población y por otro, al alto poder de consumo de la misma.

**Grafico 12. Importaciones de Cuero y sus Manufacturas hacia EEUU.**



Elaboración propia. Fuente: DANE – Observatorio de Competitividad

El gráfico 12 confirma el predominio de China en el comercio mundial, en este caso como proveedor de Calzado y artículos de marroquinería para Estados Unidos, donde participa con el 50% aproximadamente, seguido a mucha distancia de Italia (12%), Brasil (9%) e Indonesia (4%). Colombia ocupa el puesto 21 con una participación mínima del 0.29% (ver cuadro Anexo 7), compuesto principalmente de exportaciones de artículos de cuero y marroquinería que pesan el 68% del total de las exportaciones, le sigue el cuero en todas sus variedades con el 21% y por último, está el calzado con el 11%.

Durante las últimas décadas, Colombia ha gozado de los beneficios de acuerdos como el ATPA y el ATPDEA, principalmente en el tema de las preferencias arancelarias de ciertos productos, entre ellos, el cuero y sus manufacturas. A continuación se hace una breve descripción de dichos acuerdos para comprender mejor la situación actual y llegada de nuevos acuerdos como el TLC en el cual se profundizará posteriormente.

**ATPA:** Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, por medio de la cual Estados Unidos otorgó preferencias arancelarias a más de 6.100 productos de origen colombiano, ecuatoriano, boliviano y Peruano, para ingresar a ese mercado libre de arancel, durante un período de 10 años contados a partir de diciembre 4 de 1991. (Proexport, 2003)

**ATPDEA:** Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas equivalente en inglés a “Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act. – ATPDEA”, que renueva y amplía los beneficios otorgados por el Gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Fue expedida en Agosto de 2002 y tiene vigencia hasta Diciembre 31 de 2006. (Proexport, 2003).

Dichos acuerdos buscaban el incremento del flujo comercial entre los países, la generación de empleo, la estabilización política y económica, etc., pero además de ello, y en especial el ATPDEA implica un compromiso por parte de los países latinoamericanos en la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo. El cuero y sus manufacturas ingresaron en la cobertura del ATPDEA junto con otros productos como confecciones, petróleo y sus derivados, relojes y sus partes y atún empacado al vacío en bolsas de aluminio (pouches). “Anteriormente, las manufacturas de cuero y calzado colombianos debían pagar en promedio entre 8% y 17% para ingresar en territorio aduanero de Estados Unidos (incluye Puerto Rico). Con el ATPDEA, dichos productos ingresan con 0% de arancel siempre y cuando cumplan con las normas de origen estipuladas por la ley.” (Proexport, 2003).

### **2.2.2.3 Prospectiva: TLC con Estados Unidos**

El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo mediante el cual dos o más países acuerdan las reglas o normas para realizar un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia.

Si bien la renovación del ATPDEA para las manufacturas de cuero y la ampliación para incluir el calzado, le dio una señal positiva al sector, el gobierno afirma que la negociación y posterior firma del TLC contribuirá a dar la continuidad y estabilidad necesarias para proyectar con mayor certidumbre la actividad exportadora.

**Objetivos de la firma del acuerdo:** Las siguientes, son las consideraciones dadas por el Director Nacional de ACICAM, Luis Gustavo Florez en el año 2004, relacionadas con las negociaciones del TLC en Colombia.

- Lograr el acceso preferencial al mercado norteamericano en el menor tiempo posible, para la totalidad de los productos de los capítulos 41, 42 y 64.
- Lograr un Programa de Liberación del comercio que sea simétrico entre los materiales e insumos de la cadena y los productos finales. Los artículos de marroquinería y calzado, usan materiales de los sectores químico, petroquímico, plástico, textil y metalmecánico.
- Ampliar el comercio entre los dos países, por cuanto una gran proporción de los materiales e insumos utilizados por la industria del calzado y la marroquinería, se importan o se pueden importar de los Estados Unidos. Del análisis del comercio bilateral se desprende que existe una alta demanda de materiales como colorantes, cintas, adhesivos, resinas, textiles, accesorios, repuestos y algunos tipos de cuero, entre otros, además del comercio que se observa de productos terminados.
- Lograr una participación real y creciente en el mercado de los Estados Unidos, demanda un esfuerzo muy significativo y necesario para elevar la competitividad de la cadena productiva y lograr mayores economías de escala y de asociación.
- Mejorar y profundizar la transferencia de tecnología y conocimientos desde Estados Unidos, así como los flujos de inversión de capital de largo plazo hacia el sector real.

La negociación y posterior firma del TLC con los Estados Unidos en lo que se refiere al calzado y las manufacturas de cuero, abrirán una ventana de oportunidad para la industria en Colombia que, debido a su capacidad ociosa, podría reactivarse muy rápidamente, exportando al mercado de los Estados Unidos y generando un mayor nivel de empleo. Si se tiene en cuenta que el nivel de utilización de la capacidad instalada es en la actualidad de 70% en promedio, el incremento de las exportaciones a Estados Unidos como consecuencia de la firma del TLC, estimularía la producción hasta alcanzar niveles de utilización de la capacidad instalada del 90%, en turno de ocho horas que se podría ampliar a dos. (Luis Gustavo Florez, 2004).

Los Estados Unidos importaron en 2003, más de US\$15.000 millones en calzado, cifra que representa más de 94% de su consumo de calzado, limitando su producción a 6% de sus necesidades. Además, 75% de las importaciones de calzado de los Estados Unidos tienen como único origen China; por consiguiente, el acceso preferencial al mercado

norteamericano como resultado de la firma del TLC, no afectaría a los productores de Estados Unidos, ni sus puestos de trabajo, por cuanto las exportaciones colombianas tomarían sólo una porción de la altísima participación que tienen China y, en menor medida, Brasil y otros países asiáticos, en los Estados Unidos.

Similar consideración es válida respecto de los US \$8.000 millones en importaciones de artículos de marroquinería y confecciones en cuero. La mayoría de estos bienes los compra Estados Unidos de los países asiáticos y no existe una producción importante en ese país. Por lo tanto, las exportaciones nuestras competirán con los productos de terceros que se venden en el mercado norteamericano.

Las perspectivas en el mercado norteamericano señalan como meta en el corto plazo, recuperar el nivel de exportaciones que se tuvo en 1991, es decir, llegar a USD 120 millones aproximadamente en el 2006, en tanto que en la Comunidad Andina, el futuro es bastante incierto por las dificultades en Venezuela (las restricciones cambiarias y la eventual aplicación de medidas de salvaguardia para el calzado), la incertidumbre respecto del mercado de Ecuador, y las reducidas exportaciones hacia Bolivia y Perú.

#### **2.2.2.4 Comercio con la Unión Europea**

Si bien en la actualidad las exportaciones de la cadena del cuero y el calzado de Colombia hacia la Unión Europea no son importantes, este mercado constituye un potencial que deberá ser tenido en cuenta en el momento de definir una estrategia internacional para ACICAM. A continuación, se presentan los datos más relevantes que apoyan esta afirmación. Dado que no se pudo encontrar información más reciente, se incluye información de cifras al año 2001, para poder dar una idea de la magnitud del mercado.

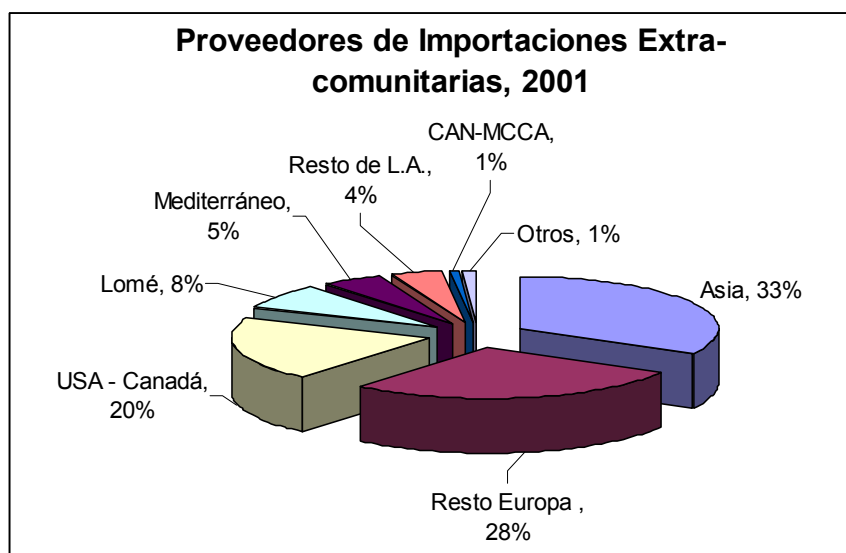
La UE es el bloque comercial más grande del mundo. En 2001, alcanzó el 35,7% del comercio mundial de mercancías (importaciones y exportaciones), cifra 1,6 veces más grande que el total presentado por el NAFTA, y 5,7 veces más grande que el total de Japón. El comercio entre los miembros de la UE sigue siendo uno de los más importantes

a nivel mundial alcanzando casi la quinta parte de las exportaciones mundiales de mercancías. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)).

En el 2001, los diez (10) principales países proveedores de las importaciones de la UE concentraron casi el 64% del total. Dentro de estos, siete (7) de los países son Estados miembros y tres son países extracomunitarios: Estados Unidos, China y Japón. El mayor proveedor de importaciones durante el año de 2001 fue Alemania con el 13,7% de participación dentro del total importado por la UE; en segundo lugar se encuentra Francia con el 7,9%, seguido de Estados Unidos (7,7%), Holanda (7,4%) y Reino Unido (6,3%). (Proexport, 2003).

A pesar del descenso que presentaron las importaciones desde países miembros de la UE, el comercio intracomunitario mantuvo una alta participación dentro de las importaciones totales de la UE, reflejando la preferencia de los consumidores europeos por productos hechos dentro de la Unión; así como el papel que ostentan varios Estados miembros como reexportadores. Por zonas geográficas extra-comunitarias, el comercio de importaciones de la UE se desarrolló en el 2001 de la siguiente manera:

**Gráfico 13. Importaciones del sector del cuero y el calzado hacia la UE**



Tomado de Plan Estratégico Exportador a la UE (Proexport, 2003).

Como se observa en la gráfica, Asia constituye la región de mayor participación dentro de las importaciones extracomunitarias de la UE, concentrando una tercera parte de estas, con preponderancia de países como China y Japón, los cuales participan con el 7,8% y 7,7% respectivamente. La zona del Resto de Europa tiene también una gran participación, destacándose dentro de esta países como Suiza y Noruega, con una participación de 6,1%, 4,2% del total de las importaciones extracomunitarias. Suiza y Noruega tienen acuerdos comerciales con la UE. La otra zona con alta participación es la conformada por USA – Canadá. Gran parte de las importaciones de esta zona provienen de USA, que se mantuvo como el principal proveedor extracomunitario en los últimos tres años. La zona conformada por la CAN y MCCA, mantiene una baja participación como proveedor de la UE y, Colombia pasó a ser el segundo proveedor después de Venezuela. La contribución de los países latinoamericanos alcanzó una participación total del 5%, distribuido de esta forma: CAN-MCCA 1%, y Resto de Latinoamérica un 4%. Este nivel es muy inferior al de otras zonas que son competencia directa en la UE como Lomé y Mediterráneo. (Proexport, 2003).

“El Sistema Generalizado de Preferencias Europeo SGP es quizás el esquema preferencial más amplio del que goza Colombia. Cálculos de la Oficina Comercial del Ministerio de Comercio en Bruselas señalan que el 84% de nuestras exportaciones a la Unión Europea en 2004 ingresaron con arancel cero (0%). De 2.924 millones exportados en 2004, el 64% tuvo arancel cero, gracias a la desgravación arancelaria de la UE de sus aranceles Nación Más Favorecida NMF. Otro 20% también tuvo arancel cero, gracias a las preferencias del SGP. En 2004, sólo el 16% de nuestras exportaciones a la Unión Europea debieron pagar aranceles, banano con una tarifa de 75 euros por tonelada métrica, y camarones con un arancel del 3.6%. “<sup>1</sup> (www.proexport.com.co)

Entre los productos desgravados con arancel NMF de cero están: Carbón, ferróníquel, café verde, platino en bruto, maracuyá, carambolas y pitahayas, piedras preciosas, cacao en grano, atún de aleta amarilla para la industria manufacturera, y vidrio contrachapado, entre otros. De otra parte, gracias a las preferencias del SGP gozan de arancel cero productos como flores frescas, aceite de palma, cueros y pieles, policloruro de vinilo, panty medias, pantalones de algodón, frutas en conserva entre otros (www.proexport.com.co). Dentro de este grupo también se encuentran el calzado y sus



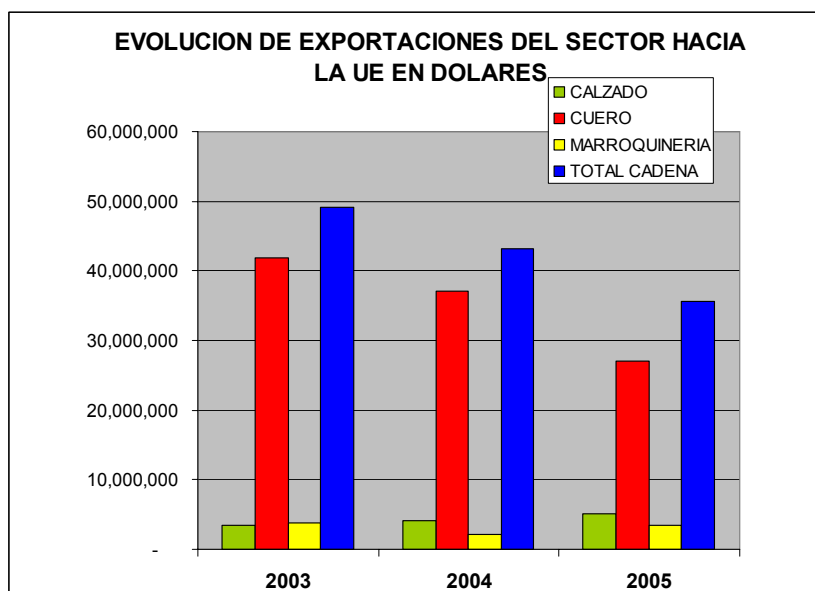
partes, lo cual constituye una ventaja arancelaria frente a competidores como Vietnam (4.9%), Brasil (7%) y República Popular China (7%) y se encuentra en igualdad de condiciones a Rumania y Hungría (Proexport, 2001).

Otros cambios acompañarán al SGP. La Unión Europea, está trabajando en la reglamentación de las normas de origen a fin de hacerla más flexible y facilitar a los países beneficiarios el mejor aprovechamiento del SGP. Uno de los cambios sustanciales que se plantea es sustituir las normas actuales por un único método de determinación del origen, basado en el valor añadido. Las nuevas normas de origen entrarían en vigencia en 2006. (Estadísticas de exportaciones fuente de Eurostat Comext. Proexport, 2006)

#### 2.2.2.4.1 Calzado, cuero y sus manufacturas

Durante el año 2005, Colombia exportó hacia la Unión Europea USD 35.7 millones en cuero, calzado y artículos de cuero, decreciendo un 18% respecto al año 2004 (USD 43.3 millones), luego de una caída de este año respecto al 2003, lo cual señala la tendencia de decrecimiento de dichas exportaciones durante los últimos años (Ver grafico 14).

**Grafico 14. Evolución de exportaciones de Colombia hacia la UE**



Elaboración propia. Fuente: DANE

Tomando el promedio de estos últimos años, se observa que la mayor participación en dichas exportaciones la tienen las ventas de cuero, que representan el 83% del total seguido del calzado con un 10% y finalmente los artículos de cuero o marroquinería que participan con el 7%. Esta composición de la cifra, muestra que en lo que respecta al mercado europeo, Colombia tiene mucho recorrido por hacer en el ingreso a dicho mercado con productos de valor agregado, en este caso el calzado y la marroquinería, que tienen hoy participaciones muy pequeñas no sólo frente a la venta de cueros, sino frente a los demás países proveedores.

Este capítulo ha presentado la información básica para el desarrollo de la investigación, comenzando por determinar cómo lo que se ha definido como estrategia de tener un enfoque netamente clásico (Michael Porter) para complementarse con los planteamientos del enfoque procesualista. Lo anterior otorga mucha validez al enfoque integrador planteado por Henry Mintzberg (Escuela de la configuración), donde los diferentes enfoques y escuelas de pensamiento estratégico hacen su aporte a las teorías sobre Dirección Estratégica que servirán de base para el desarrollo de los estudios de caso a continuación. Para confirmar esta conclusión, en la definición de la Estrategia Internacional se estableció la importancia del enfoque sistémico de la estrategia, el cual está haciendo su aporte a las necesidades de adaptación a otras culturas que las empresas deben desarrollar para poder ingresar sus productos a otros países.

A partir de las bases del direccionamiento estratégico surge la teoría de clusters para demostrar que sólo a través de la competitividad regional es posible para las pequeñas y medianas empresas de una industria determinada competir activamente no sólo en el mercado local sino también en mercados internacionales. Cabe resaltar que el surgimiento de los clusters es un proceso espontáneo que nace de ciertas circunstancias y factores internos y externos que llevan a un grupo de empresas de la misma cadena productiva a trabajar con una visión compartida y por el bienestar colectivo de la industria y el país.

Como parte final de este capítulo se han presentado las cifras más relevantes del sector del cuero y el calzado en Colombia, además del potencial de los mercados internacionales donde hoy participa con muy bajos porcentajes en la exportación de

calzado y marroquinería, mientras que el cuero y las pieles curtidas constituyen el pareto en la balanza comercial, desaprovechando una fortaleza en el abastecimiento de materias primas que aportaría una parte importante a la competitividad que el sector necesita. Esto requiere un cambio en la mentalidad de las empresas del mismo, que se puede lograr a través de un Direccionamiento Estratégico para la conformación del cluster del cuero y el calzado en Antioquia a partir de lo que hoy es ACICAM, como gremio del mismo sector.

### **III. ESTUDIOS DE CASO**

#### **1. METODOLOGIA**

Como se menciona en la introducción de este trabajo, en esta etapa se realizarán estudios de caso en los cuales se hará un contraste entre las teorías previamente analizadas en los temas de Estrategia (haciendo énfasis en las Estrategias de Internacionalización) y cómo estas son aplicables a las empresas del Sector del Cuero y el Calzado en Antioquia. Posteriormente, y a partir del resultado de unas propuestas de Direccionamiento Estratégico individuales, se desarrollará la propuesta consolidada para lo que sería el futuro cluster del calzado y el cuero en Antioquia para los próximos 5 años, conformado a partir de ACICAM como actual ente de agremiación de dichas empresas.

El trabajo de campo se realizó en dos partes: Por un lado, se diseñó la encuesta presentada en el anexo No. 9 a este trabajo, en conjunto con el grupo de investigación que realizará el diagnóstico del estado actual de ACICAM para recoger información de un grupo representativo de empresas. Dicha información comprende desde información general de la empresa hasta una exploración de su infraestructura física, recursos humanos, situación financiera, situación de competencia y, finalmente, como aspecto fundamental para el desarrollo de este trabajo, los avances y capacidades de cada una en el tema de la internacionalización.

En alianza con la firma de consultoría Líder Logistic, el jueves 15 de Junio se realizó una convocatoria a 30 empresas pertenecientes a ACICAM, de las cuales 23 acudieron a la reunión con la expectativa de informarse sobre las posibilidades de ingreso al mercado europeo con sus productos, a través de un proyecto para la promoción de las exportaciones colombianas liderado por un grupo de empresas de origen holandés llamado DUARCO IEN. El objetivo del proyecto es atraer diferentes sectores productivos de Colombia para la exportación de bienes y servicios hacia países como: Holanda, Bélgica, Alemania, entre otros. Líder Logistic, en representación del grupo de empresas holandesas, presentó a los empresarios las oportunidades que pueden tener en la Unión Europea, y como primer paso, se solicitó el diligenciamiento de la encuesta y la adición de los anexos allí relacionados, de manera que se inicie el estudio por parte de la firma

consultora sobre las debilidades y fortalezas de cada una, y apoyarlas en lo que sea necesario para hacer realidad esta oportunidad. Como resultado se obtuvo un total de 10 encuestas diligenciadas por las siguientes empresas: Gaussi Ltda., Aluzia Ltda., Calzado Perlatto Ltda., Calzado Jossig Land y Cia. Ltda., Cueros Vélez S.A., Claudia Gómez Diseños, Ama Accesorios, Max Fashion Leather, Nigoon S.A., Diva Marroquinera y Calzado Carioca.

Dichas encuestas aportan a este trabajo un acercamiento a la realidad que viven hoy las empresas de este sector, y brinda elementos muy importantes al momento de desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico para el sector en general. Sin embargo, para obtener información clave relacionada con el tema que compete a esta investigación, se resolvió hacer una profundización en algunas de las empresas que dieron respuesta a la encuesta, a través de entrevistas personalizadas, donde se logró capturar información adicional como se podrá observar más adelante. Para esto se seleccionaron 3 empresas que, por un lado, muestran interés especial en el tema de la internacionalización, bien sea porque han tenido experiencia realizando esfuerzos puntuales de exportación, demuestran gran interés en el tema, y lo ven como una necesidad apremiante para el crecimiento y consolidación de su negocio. De otro lado, fueron empresas cuyos Gerentes y/o dueños brindaron el espacio para dar a conocer su situación actual sin reservas en la información y con actitud de colaboración para la realización de esta investigación. Las empresas entrevistadas fueron: Maxfashion Leather (calzado y bolsos para dama), Claudia Gómez Diseños (marroquinería y otros artículos) y Aluzia (correas y bolsos).

La información recogida se escribió en forma de relato (caso) para una mejor comprensión de las condiciones actuales y problemática de cada una. Posteriormente se hace a cada una la propuesta de Direccionamiento Estratégico que incluye la Estrategia Corporativa, Estrategia de Negocio, Estrategias Funcionales, y finalmente la Estrategia de Internacionalización que se recomienda para cada una.

## **2. PROPUESTAS INDIVIDUALES DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **2.1 Caso 1: Empresa Maxfashion Leather**

Durante la entrevista sostenida con Enrique Echavarría, uno de los propietarios de la empresa y al mismo tiempo, trabajador de la misma, se obtuvo información relacionada con diferentes aspectos de la empresa sobre la cual se emitió un diagnóstico del estado actual. La descripción del estado actual que se presenta a continuación abarca desde una breve reseña histórica, su estructura de personal, aspectos productivos, financieros y comerciales, hasta su estado de avance en el proceso de internacionalización.

#### **2.1.1 Descripción del Estado Actual**

**2.1.1.1 Información General:** MAX FASHION LTDA inició labores en el año 1995 bajo el nombre de BOTAS EL RODEO, siempre haciendo maquila a grandes marcas. En el año 2004 cambia su razón social a Max Fashion Ltda. Dedicada a la elaboración de calzado y marroquinería de alta calidad y exclusividad. La empresa se especializa en la fabricación de botas y zapatos para dama de alto precio, además de bolsos y billeteras en cuero.

Antes de la fundación de Maxfashion, uno de sus propietarios fue empleado de empresas fabricantes de calzado muy reconocidas en su momento en Medellín. Luego de ser liquidado por el cierre de la última empresa donde trabajó, decidió montar su propio negocio aprovechando el capital que tenía y el conocimiento adquirido en la elaboración de zapatos y botas de cuero. Durante sus 16 años de funcionamiento la empresa ha tenido varias razones sociales: Botas El Rodeo, Enrique Chavarria (por el nombre de su dueño) y Maxfashion desde hace 3 años.

**2.1.1.2 Recurso humano:** La empresa está ubicada en el barrio Antioquia de Medellín en una casa de dos pisos donde funcionan tanto el taller como las oficinas administrativas. No tienen una planta fija de personal sin embargo, se estima un promedio de 30 personas en total. Este situación se da por la fluctuación del volumen de trabajo que tienen en todo

momento. Los cargos que identificados son: 1 Gerente, 1 Vendedor, 1 Secretaria, 1 Contador (externo), 1 Jefe de Almacén, 1 Soldador para el ensamble del calzado y diseñador /modelista quien se encarga de copiar diseños de revistas, Internet o muestras traídas de viajes al exterior. En el área de producción cuentan con el Jefe de Producción, un supervisor, 2 operarios de corte y cosido, 4 guarnecedores /costureros y 4 ayudantes en armado.

El personal técnico está en proceso de certificación por parte del SENA: Especialización en corte manual y mecánico, costura y armado. Programa de capacitación en competencias laborales y técnicas. No ha sido una labor fácil convencer a sus empleados de la importancia de esta certificación, además de los costos que la misma implica, pero el dueño tiene claro que si no lo hace, su empresa corre el peligro de perder el know How y la diferenciación frente a las demás empresas del sector.

Se deduce que el nivel de escolaridad del personal oscila entre bachillerato y formación técnica a nivel operativo (incluyendo el jefe de almacén y el soldador), es decir, alrededor del 70% del total del personal. En el nivel administrativo se encuentran la Subgerente administrativa, el contador y el diseñador con formación profesional (30%).

**2.1.1.3 Proceso Productivo:** Las materias primas básicas de la producción son el cuero, las capelladas y las suelas. Dentro de las variedades de cuero utilizadas están: cuero vacuno, caprino, bovino y porcino. En menores volúmenes se emplean cueros exóticos tales como las pieles de babilla y la piel culebra, entre otras. El abastecimiento de estas materias primas proviene de diversas fuentes: Americana de Curtidos en Pereira (50%), Importados (10%), Cueros de Itagüi (30%) y otros (10%).

- Capacidad de producción: 300 pares diarios  
Nivel de ocupación actual: 80 pares diarios  
Máximo nivel de ocupación en la historia de la empresa: 200 pares diarios.
- Combinan en el proceso productivo procesos mecánicos y manuales (maquinaria mixta).

- Maxfashion no cuenta con un programa de Control de Calidad. Hasta el momento manejan algo de trazabilidad mediante la marcación de lotes de producción.
- Tienen un presupuesto de ventas y gastos anual. Sin embargo, no tienen un sistema de información para el cálculo de los costos. Tienen como proyecto adquirir y/o desarrollar el software para este fin.

**2.1.1.4 Comercialización:** Maxfashion cuenta con un total de 18 clientes, entre los cuales están: Bombonite (Medellín y Bogotá), Odre (Medellín), Dolce Vita (Pereira), Dartá (Manizales), Inversiones Maran (Villavicencio), Chi Marroquinera (Bogotá) y Cervato (Nacional), entre otros. Este último fue su principal cliente hasta comienzos del año 2006 ocupando el 95% de su producción total. Debido a problemas de manejo en las negociaciones, se terminó el contrato.

- La empresa enfrenta este año el reto de recuperar los volúmenes de venta perdidos con Cervato a través de la apertura de nuevos clientes tanto nacionales como en el exterior.
- Actualmente el 100% de las ventas son nacionales con una producción anual de 15.000 pares de zapatos equivalentes a \$1.000.000.000 que se han mantenido estables durante los últimos 3 años. La fabricación de sus productos se hace bajo pedidos por docenas: Realiza producción de bajos volúmenes y diseños diferenciados. El dueño define su producto como un bien de alto precio para un segmento de mercado reducido. No le interesa la fabricación de grandes volúmenes de zapato popular.
- En algún momento la empresa tuvo la oportunidad de producir para el Éxito un volumen de 300 pares de zapatillas por día pero con márgenes muy bajos que le hicieron tomar la decisión de dejar el negocio, además de esto, porque no contaba con la capacidad suficiente para fabricar por encima de este volumen tal como se lo estaba solicitando la cadena y al intentar asociarse con otro productor no pudieron llegar a un acuerdo.
- El dueño identifica como competencia de su negocio cualquier fabricante de zapato para dama, sin hacer referencia a alguno en especial, salvo la empresa Napoleone (Bogotá) quien es fabricante de botas con precios entre \$800.000 y \$1.200.000 (los



precios de Maxfashion oscilan entre \$400.000 y \$500.000). De otro lado, se siente afectado por el contrabando técnico, el cual afecta a todo el sector en general. También están las importaciones ilegales realizadas desde la China.

- Al dueño no le preocupa la competencia generada por las importaciones legales, especialmente las de calzado económico y de baja calidad, ya que considera su producto diferenciado, con mucho diseño y calidad que no compite con los grandes volúmenes traídos de países como Brasil, Panamá y la China.

**2.1.1.5 Información financiera:** Maxfashion tiene una cartera controlada con políticas de pago a 15, 30 y 60 días según el cliente, y con descuentos por pronto pago. Margen aproximado: 15%. Varía según las devoluciones que se presenten, la ocupación del taller, el costo de las materias primas, entre otros factores.

La empresa no tiene un alto poder de endeudamiento, sin embargo, cada vez que ha recurrido a los bancos para hacer inversiones en la bodega y equipos, ha encontrado buena respuesta de parte de los mismos.

**2.1.1.6 Comercio Exterior/ Exportaciones:** Actualmente Maxfashion no tiene clientes activos en el exterior, sin embargo ha realizado algunos negocios puntuales, entre ellos, hace 4 años abrió un cliente en Londres al cual le hizo 3 ó 4 despachos que oscilaron entre los USD 5000 y USD 13000. Este negocio no pudo prosperar debido a la inexperiencia de la empresa en el manejo financiero y las garantías: tuvieron problemas de cartera con el agente quien se retrasó con los pagos.

Meta: Exportar el 20% de la producción. Sin embargo, no se encuentra claridad sobre cómo logrará este objetivo. Lo único que tiene claro es que lo puede hacer a través de su participación en Ferias Internacionales y los contactos a través de ACICAM. El dueño ve mucho potencial en el TLC con Estados Unidos, y ve muy buenas posibilidades de vender sus productos a ese país una vez aprobado el tratado. Uno de los productos de mayor diferenciación son las botas tejanas fabricadas con cueros exóticos, muy atractivas en el mercado norteamericano y con diseños exclusivos elaborados por el propio dueño de la empresa. Afirma que los productos colombianos tienen en general buena aceptación en Estados Unidos.

No ve a Venezuela como un mercado potencial, dada la inestabilidad de dicho país con el gobierno actual, el cual viene deteriorando las relaciones diplomáticas entre ambos países afectando el comercio bilateral en general.

La información descrita anteriormente, llevó al investigador a emitir el siguiente diagnóstico que identifica las fortalezas, debilidades y oportunidades de Maxfashion.

### **2.1.2 Diagnóstico**

Maxfashion, como la mayoría de las empresas de este sector es una empresa con capacidades limitadas tanto en su capacidad productiva como financiera. Si bien es un taller reconocido por su trayectoria, necesita tener mayor claridad en sus metas de mediano y largo plazo, que si bien están de alguna manera en la cabeza del dueño, necesitan ser organizadas y evaluadas para poder determinar el futuro de la empresa.

Tienen una ventaja muy importante que es el no sentirse amenazados por la competencia de calzado barato, ya que son conscientes de las características de su producto y sus capacidades como empresa que le permiten ser un fabricante “diferenciado” y de buena calidad.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de ésta empresa, así como su visión y preparación para enfrentar el reto de la internacionalización, esta investigación realiza una propuesta de Direccionamiento Estratégico como la siguiente.

### **2.1.3 Propuesta de Direccionamiento Estratégico para Maxfashion**

Maxfashion anexó a su encuesta lo que han declarado como Misión y Visión (Ver Anexo No. 10). Sin embargo, el texto no es conocido por los empleados de la empresa y no contempla dentro de su declaración, la internacionalización como un objetivo a alcanzar. Esto va en contradicción con el interés que muestran en el tema de las exportaciones, el cual reconocen como una alternativa necesaria para el sostenimiento y crecimiento de su

negocio. Por lo tanto, el investigador considera necesario hacer una declaración de Misión, Visión y Objetivos que sean en primer lugar, coherentes con las aspiraciones de los propietarios de la empresa, y en segundo lugar, que la preparen para emprender las acciones necesarias para convertirla en una empresa internacional:

**2.1.3.1 Misión:** Ofrecer en los mercados nacionales e internacionales productos con altos estándares en diseño y calidad que gocen de la preferencia del consumidor en el segmento de calzado y bolsos elaborados en cuero para dama. Alcanzar un crecimiento sostenible que garantice la satisfacción de sus propietarios, clientes y proveedores, el bienestar y desarrollo de sus empleados y el respeto por el medio ambiente.

**2.1.3.2 Visión:** Maxfashion será una de las marcas de calzado y bolsos de de origen colombiano más reconocidas tanto a nivel nacional como internacional a través del posicionamiento de su producto en los nichos del mercado más rentables del sector del cuero y el calzado.

**2.1.3.3 Objetivos:**

- Generar un crecimiento en ventas del 10% anual durante los próximos 5 años.
- Abrir mercados de exportación que alcancen el 20% de las ventas totales del negocio durante los próximos 5 años.
- Garantizar una rentabilidad mínima del 15% en todas las líneas de producto vendidas.
- Posicionar la marca Maxfashion en el mercado colombiano como una marca con alto valor agregado y diseños atractivos.

Siguiendo los lineamientos dados por la teoría sobre las Estrategias de Internacionalización, se procede ahora a establecer las estrategias Corporativa, de Negocio y Funcional que deberían ser aplicadas para Maxfashion:

**2.1.3.4 Estrategia Corporativa:** Dada la etapa de cambios en la que se encuentra la empresa, es importante dar prioridad a la recuperación de las ventas en el mercado

nacional que le permitan mantener una ocupación de planta adecuada para el manejo de sus costos fijos. Para ello debe:

- Abrir nuevos canales de ventas y clientes rentables que le permitan tener una colocación importante de su producto en el mercado.
- Utilizar la marca Maxfashion en todos sus productos para generar conocimiento entre el consumidor.

**2.1.3.5 Estrategia de Negocio:** Gracias a su característica de productor artesanal, Maxfashion tiene hoy un negocio de bajos volúmenes pero con productos de alto valor agregado y diferenciación en diseño empleando materiales de calidad tales como cueros originales (Ver información general de la empresa).

Esta investigación pone en evidencia que Maxfashion debe sacar provecho de la fortaleza que tiene a partir del conocimiento técnico tanto de uno de sus propietarios como de sus empleados, que hoy se encuentran en proceso de certificación por parte del SENA. De otro lado, la competencia más fuerte que enfrenta el sector es la penetración de calzado de bajo costo proveniente de países como China, Brasil y Panamá con materiales como sintético y telas. Por lo anterior, el negocio de Maxfashion debe concentrarse en la venta de calzado de cuero de alto valor, y por consiguiente, alto precio tanto a nivel nacional como internacional. Debe reforzar su ventaja en diferenciación buscando el desarrollo de diseños propios en lugar de copiar revistas y muestras internacionales como lo hace hoy.

**2.1.3.6 Estrategias Funcionales:** A partir del diagnóstico realizado sobre la estructura de personal, se evidencia que el logro de los objetivos de crecimiento de Maxfashion requiere una estructura más reforzada especialmente en los temas comerciales de ventas, donde no existe una persona experta que ejecute la estrategia corporativa planteada. La empresa no puede perder la flexibilidad que tiene en su estructura de personal, ya que esto garantiza su rentabilidad en el tiempo. A continuación se relacionan los principales cargos y roles a implementar:

**Cuadro 7. Definición de cargos y roles para Maxfashion Leather**

<b>CARGO</b>	<b>ROL</b>
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de las decisiones comerciales y financieras de la empresa. Definición de políticas.</li> <li>• Desarrollo de proyectos de expansión y/o renovación tecnológica.</li> <li>• Definición de presupuestos de ventas.</li> <li>• Desarrollo de plan de ventas internacionales: Contacto con entidades gubernamentales, gremios e instituciones para la asesoría y facilidad de acceso a estos mercados. **</li> <li>• Contacto con clientes internacionales.**</li> <li>• Definición de políticas de precios y descuentos nacionales e internacionales. **</li> </ul>
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a cifras del negocio: Contables, financieras y de ventas.</li> <li>• Manejo de Proveedores de insumos y materiales en general. Definición de políticas de negociación y pagos.</li> <li>• Administración de la nómina y beneficios laborales.</li> <li>• Administración de programas de capacitación al personal.</li> <li>• Control de la cartera del negocio.</li> <li>• Trámite de importaciones de materias primas.</li> <li>• Contratación de las CI para las exportaciones, trámites y negociaciones de transporte. **</li> <li>• Contacto con agencias aduaneras y broker de importación en cada país. **</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los programas de producción y recursos a emplear.</li> <li>• Coordinación del personal operativo de producción.</li> <li>• Implementar control de calidad.</li> <li>• Desarrollar, implementar y hacer seguimiento a planes de productividad en reducción de costos de la producción.</li> <li>• Costeo de la producción.</li> <li>• Implementación de la certificación de calidad ISO 9000.</li> <li>• Tramitar el permiso ambiental para fabricar artículos en pieles exóticas.</li> </ul>
<b>Ventas Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con clientes nuevos y evaluación de nuevos negocios.</li> <li>• Atención a clientes actuales. Servicio postventa.</li> <li>• Diseño de planes de promoción y publicidad.</li> <li>• Recaudo de cartera.</li> <li>• Seguimiento a la evolución de las ventas. Cumplimiento de presupuesto.</li> <li>• Apertura de mercados internacionales: Contacto con clientes, análisis de oportunidades, condiciones de acceso a diferentes países, etc.**</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de portafolio internacional.**</li> <li>• Coordinación de participación en ferias internacionales.**</li> </ul>
<b>Diseño de Nuevos Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing para la elaboración de nuevos diseños, revisión de modas y tendencias en materiales, colores y estilos.</li> <li>• Coordinación con producción para la implementación de dichos diseños.</li> <li>• Proponer portafolios por temporadas determinadas con una mezcla de diseños propios y reproducciones de otros fabricantes y países.</li> </ul>

Elaboración propia.

\*\*Nota: Roles que responden a la estrategia de internacionalización.

Esta definición de roles representa una mayor claridad en los procesos, un mejor aprovechamiento de las competencias del personal que labora para la empresa y del potencial exportador que hoy demuestra.

**2.1.3.7 Estrategia Internacional:** De acuerdo a lo establecido en el diagnóstico del estado actual, Maxfashion ve en la internacionalización una oportunidad para generar la ocupación que su taller requiere para ser más productivo, así como una manera de generar una fuente alterna de ingresos que le permitan ser viable en el tiempo y enfrentar el problema de las importaciones técnicas. Su gran fortaleza está en los materiales que emplea para la producción de sus líneas de calzado: Cuero vacuno, cuero bovino, caprino y porcino, además de algunas pieles exóticas con las cuales se fabrican botas exclusivas con un diseño único desarrollado por el dueño y jefe de producción. Hay que tener en cuenta además, que la empresa ya ha realizado varios intentos de ventas internacionales que no han sido exitosos más por falta de experiencia administrativa y apoyo de entidades externas, que por falta de mercado para sus productos.

Por lo anterior, se puede afirmar que dado el tamaño de la empresa y el interés de sus propietarios en particular, la forma de ingreso más adecuada al mercado internacional para Maxfashion es la modalidad de “**Exportación**” la cual le brinda mayores posibilidades de crecimiento de su negocio de acuerdo con sus capacidades actuales. Esto en principio la dará a conocer en los diferentes mercados, así sea a través de un tercero, con el cual deberá construir una relación de largo plazo que le permita garantizar una colocación de sus productos efectiva y apoyada por actividades comerciales y planes

de mercadeo que incentiven las ventas. Los países con mayor potencial para esta expansión son en su orden:

- **Estados Unidos:** Dadas las nuevas condiciones otorgadas con la firma del Tratado de Libre Comercio –TLC- con este país (en proceso de aprobación final por parte del congreso colombiano) y la expectativa que el mismo ha generado en diferentes sectores entre ellos el sector del cuero y el calzado. En la actualidad un grupo de empresarios viene trabajando en un proyecto para exportar a los Estados Unidos preparándose a partir de estudios de mercado y asesorías que les permitan ingresar con buenas probabilidades de éxito en este mercado de alta competencia.
- **Londres:** Este mercado ya ha sido accedido con los productos de Maxfashion y se presume que hubo buena aceptación. Una vez la empresa defina claramente sus políticas comerciales y se apoye en una firma externa que le brinde asesoría, este mercado podría reactivarse con buenos resultados.
- **Unión Europea:** El hecho de ingresar al mercado de Londres, y dadas las oportunidades que se comienzan a presentar en el continente europeo, será muy importante iniciar el ingreso a estos países que tienen un mercado con alta afluencia de importaciones y cuyos consumidores están dispuestos a pagar por productos de alto valor como los ofrecidos por Maxfashion.

Para desarrollar la estrategia de internacionalización, en principio la empresa no puede tener una estructura dedicada exclusivamente a dichas actividades, es por esto que dentro de los roles definidos en la estrategia funcional se deben incorporar responsabilidades en cada cargo que contribuyan en la implementación (Ver cuadro No. 7). En este aspecto, es fundamental el rol de la Gerencia General, quien no sólo deberá tomar las decisiones relacionadas con esta estrategia, sino que deberá ejecutar acciones muy concretas que permitan dar apoyo al trabajo del resto de la estructura organizacional en el avance hacia sus objetivos de expansión internacional.

La implementación de ésta propuesta de Direccionamiento Estratégico le dará a Maxfashion mayores posibilidades de convertirse en una empresa capaz de jugar

globalmente en el escenario del comercio mundial del calzado. Con un enfoque adecuado de sus potenciales hacia metas claras y alcanzables, no sólo logrará sus objetivos de crecimiento sostenible en ventas, sino que en alianza con otras empresas del mismo sector y en condiciones similares, Maxfashion puede aspirar a lograr negociaciones en gran escala, aún por encima de su capacidad productiva.

## **2.2 Caso 2: Empresa Claudia Gómez Diseños**

Durante la entrevista sostenida con Claudia Gomez, Gerente y propietaria de la empresa, se obtuvo información relacionada con diferentes aspectos de la misma y sobre ella se emitió un diagnóstico del estado actual. La descripción del estado actual que se presenta a continuación abarca desde una breve reseña histórica, su estructura de personal, aspectos productivos, financieros y comerciales, hasta su estado de avance en el proceso de internacionalización.

### **2.2.1 Descripción del Estado Actual**

**2.2.1.1 Información General:** Claudia Gómez Diseños fue creada en el año 1999, lleva el nombre de su propietaria quien es a su vez la Gerente de la empresa. Es fabricante de artículos de cuero (Marroquinería): Maletines, bolsos, billeteras, carpetas, llaveros, monederos, etc. La empresa está montada en un apartamento que hace las veces de taller, oficinas y residencia de la dueña.

Claudia Gómez es una diseñadora gráfica que trabajó muchos años para Mesacé, una de las grandes empresas fabricantes de artículos de cuero en el país. De su experiencia en Mesacé, adquirió un conocimiento profundo sobre la fabricación de artículos de cuero que la llevaron a crear su propia empresa, con el apoyo de uno de los altos directivos de Mesacé.

La empresa hace parte del gremio de ACICAM, sin embargo no está involucrada al 100% en las actividades que este realiza, ya que considera que ha sido más fácil obtener apoyo



de otras instituciones del gobierno tales como Proexport y la Cámara de Comercio en asesoría y capacitación sobre los temas de exportaciones. La Gerente ve la participación más enfocada en la unión para participar en diferentes ferias a nivel nacional e internacional.

**2.2.1.2 Recurso humano:** La empresa cuenta con un personal de planta y otro flotante, que es contratado según los volúmenes de producción. La estructura está compuesta por 1 Gerente, 1 Asistente de diseño, 4 operarias, 1 Cortador (contrato por obra), 1 Jefe de Producción (contrato por obra) y 1 Contador.

El nivel de escolaridad predominante es el bachillerato (90% aprox.). Sólo los cargos administrativos y jefaturas cuentan con personal profesional. No existe una estructura definida, pues se busca la flexibilidad en las funciones del personal para lograr mejores costos de producción. No existe ningún tipo de incentivo especial con el personal, sin embargo existe una buena relación trabajador – patrón que permite un ambiente de trabajo informal y de confianza.

**2.2.1.3 Proceso Productivo:** La producción es fundamentalmente artesanal, con apoyo en equipos manuales tradicionales. Se fabrican volúmenes bajo pedido. La materia prima son los cueros importados (incluyendo salpa que es una imitación del cuero), herrajes y peletería. La mayor parte del cuero es comprado en Medellín, Sabaneta y Caldas.

Experiencia en el trabajo de la piel de babilla como material exótico para la producción de algunos artículos de alta demanda a nivel internacional. Esta alternativa ha requerido un trabajo durante los últimos 5 años para obtener la licencia del Ministerio del Medio Ambiente que le permite trabajar con este tipo de cueros exóticos. Pocos fabricantes han logrado obtener dicho permiso, lo que se convierte en una fortaleza de la empresa.

Tienen claridad en el manejo de sus costos y gastos. Cuentan con aplicativo en excel para el cálculo de los costos desarrollado por ellos mismos.

**2.2.1.4 Comercialización:** El producto está dirigido hacia un segmento muy específico que son las grandes empresas para regalos institucionales (90% del total de las ventas). La Gerente de la empresa realiza contactos personales para ofrecer sus productos, que finalmente son adaptados a los requerimientos específicos de cada cliente. Una proporción menor de las ventas (10% aprox.) Está dirigida hacia puntos de venta de otros fabricantes como Mesacé (Centros comerciales Oviedo, Mayorca y fábrica). Cuentan con un catálogo virtual para apoyar la venta de sus productos.

El presupuesto de ventas para el año 2006 está estimado en \$20.000.000 mensuales. Durante los últimos años, ha tenido crecimientos entre el 50% y el 100% en el mercado nacional.

La Gerente afirma que sus márgenes son altos (18% - 26% tanto para mercado nacional como internacional), dado que su producto es de alta calidad y valor agregado en diseño y materiales. Las negociaciones realizadas son en su mayoría con pago del 50% anticipado y 50% contra entrega. Sólo algunos casos puntuales (20% de las ventas) tienen cartera entre 0 y 30 días, lo cual demuestra una fortaleza de la empresa en su manejo financiero.

**2.2.1.5 Comercio Exterior/ Exportaciones:** La Gerente estima que actualmente el 95% de sus ventas se hacen en el mercado nacional. El 5% restante corresponde a diferentes esfuerzos puntuales de exportación de los cuales se viene haciendo un trabajo de conocimiento y apertura de mercados en el exterior, con diversas dificultades pero con algunos avances en los últimos años.

Inició en el año 2002 con la exportación de bolsos elaborados en lona y malla para Costa Rica, sin embargo con la entrada de China como competidor en este segmento, la rentabilidad cayó a unos niveles que hicieron el negocio no viable. Fue cuando la Gerente reforzó su convicción sobre competir solamente en el segmento de alto precio y valor agregado, donde no se vería otra vez enfrentada a un rival tan importante como lo es hoy China en la venta de artículos de cuero sintético de bajo precio.

Ha exportado a países como Curaçao, Venezuela, Costa Rica, Estados Unidos, Aruba y países de la Unión Europea como Bélgica, Alemania, Inglaterra y países bajos. En los últimos, todavía hay muy poca venta, pero se han iniciado contactos importantes, especialmente para la venta de accesorios elaborados en piel de babilla.

No existe una tendencia clara de crecimiento en las ventas de exportación, que se han reducido debido a la falta de experiencia y claridad en el mecanismo para ingresar en dichos mercados. Han contemplado la posibilidad de ingresar al mercado Europeo maquilando producto para marcas prestigiosas que permitan el conocimiento de las condiciones particulares del mercado.

La Gerente ve en el trabajo con piel de babilla una oportunidad muy importante para lograr el crecimiento en el mercado internacional, con precios y márgenes adecuados. Ya ha realizado una labor de exploración y conocimiento de algunos países y clientes, que le permiten dar el primer paso para el logro de sus objetivos.

La información descrita anteriormente, llevó al investigador a emitir el siguiente diagnóstico.

### **2.2.2 Diagnostico**

Claudia Gómez Diseños es una empresa que todavía está en sus comienzos, por lo tanto todavía tiene mucho camino por recorrer para consolidar su crecimiento tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional. Es evidente que su Gerente y propietaria es consciente sobre la necesidad que la empresa tiene de una planeación estratégica, de las oportunidades que tiene en el mercado internacional y las fortalezas que tienen para abrir dicho mercado.

Muestra de ello es que ya tienen construida una Misión y una Visión que fueron entregadas en el documento que se anexó a la encuesta diligenciada (Ver anexo No. 11).

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de ésta empresa, así como su visión y preparación para enfrentar el reto de la internacionalización, esta investigación realiza una propuesta de Direccionamiento Estratégico como la siguiente.

### **2.2.3 Propuesta de Direccionamiento Estratégico para Claudia Gómez Diseños**

Dado que Claudia Gómez Diseños es una empresa que tiene ya escrita su Misión y Visión, este trabajo tomará como punto de partida dicho texto para ajustarlo a las condiciones recomendadas por las teorías sobre Planeación Estratégica. Cabe resaltar que en este caso hay un trabajo adelantado que vale la pena tener en cuenta dado el conocimiento que la Gerente aporta sobre la empresa en sí. Una vez conectado con los elementos teóricos de este trabajo el resultado que se obtuvo fue la siguiente propuesta para la Misión, Visión y Objetivos de la empresa:

**2.2.3.1 Misión:** Nuestra misión es ofrecer status, reconocimiento y admiración a los usuarios de nuestros artículos fabricados en cueros vacunos y pieles de babilla, con un diseño tan especial como el de las joyas más preciadas. Atendemos nuestros clientes nacionales e internacionales con estándares de servicio que nos convierten en su mejor opción de compra apoyados en el conocimiento, experiencia y el talento artesanal de nuestra estructura productiva, generando rentabilidad para los propietarios, bienestar para los trabajadores y armonía con el medio ambiente.

**2.2.3.2 Visión:** En el año 2010, Claudia Gómez Diseños participará activamente en los mercados nacionales e internacionales, como líder en la fabricación de bolsos y artículos exclusivos en cuero vacuno y de babilla, diseñados con espíritu propio y de acuerdo a las tendencias de moda, reforzando la buena imagen del talento colombiano en el exterior.

#### **2.2.3.3 Objetivos:**

- Crecer y consolidar el mercado institucional a nivel nacional incrementando las ventas en un 50% durante los próximos 5 años.

- Ingresar al mercado internacional a través de la apertura de clientes de mediano y largo plazo que garanticen la continuidad de las exportaciones durante los próximos 5 años y que constituyan el 30% del total de las ventas de la empresa.

Siguiendo los lineamientos dados por la teoría sobre las Estrategias de Internacionalización, se procede ahora a establecer las estrategias Corporativa, de Negocio y Funcional que deberían ser aplicadas para Claudia Gomez Diseños:

**2.2.3.4 Estrategia Corporativa:** En este caso la recomendación más adecuada sería la de enfocar sus esfuerzos en una estrategia de desarrollo de mercados aplicable a las ventas locales donde será primordial la diversificación de sus canales de ventas, generando una mezcla más equilibrada entre la atención personalizada a grandes empresas (ventas institucionales) y la entrada en puntos de venta en centros comerciales, donde es más fácil llegar al consumidor final a través del posicionamiento de su marca. De otro lado, debe considerar la entrada con su portafolio actual hacia los mercados de exportación, como una nueva posibilidad de crecimiento.

**2.2.3.5 Estrategia de Negocio:** El crecimiento del negocio debe hacerse basado en las ventajas en diferenciación como son: Diseño, exclusividad y materiales de calidad. Manejar volúmenes bajo pedido tanto para el canal institucional como para los demás canales de distribución, incluyendo el mercado internacional. Diferenciación en servicio y atención personalizada para los canales institucionales.

**2.2.3.6 Estrategias Funcionales:** Al igual que Maxfashion, Claudia Gómez no puede perder la flexibilidad que tiene en su estructura de personal, ya que esto garantiza su rentabilidad en el tiempo. A continuación se relacionan los principales cargos y roles a implementar:

**Cuadro 8. Definición de cargos y roles para Claudia Gómez Diseños**

<b>CARGO</b>	<b>ROL</b>
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de las decisiones comerciales y financieras de la empresa. Definición de políticas.</li> <li>• Desarrollo de proyectos de expansión y/o renovación tecnológica.</li> <li>• Definición de presupuestos de ventas.</li> <li>• Atención a clientes institucionales. Apertura de nuevos negocios.</li> <li>• Desarrollo de plan de ventas internacionales: Contacto con entidades gubernamentales, gremios e instituciones para la asesoría y facilidad de acceso a estos mercados. **</li> <li>• Contacto con clientes internacionales.**</li> <li>• Definición de políticas de precios y descuentos nacionales e internacionales. **</li> <li>• Coordinación de participación en ferias internacionales.**</li> </ul>
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a cifras del negocio: Contables, financieras y de ventas.</li> <li>• Manejo de Proveedores de insumos y materiales en general. Definición de políticas de negociación y pagos.</li> <li>• Administración de la nómina y beneficios laborales.</li> <li>• Administración de programas de capacitación al personal.</li> <li>• Control de la cartera del negocio.</li> <li>• Trámite de importaciones de materias primas.</li> <li>• Contratación de las CI para las exportaciones, trámites y negociaciones de transporte. **</li> <li>• Contacto con agencias aduaneras y brokers de importación en cada país. **</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de programa de producción y recursos a emplear.</li> <li>• Coordinación del personal operativo de producción.</li> <li>• Implementar control de calidad.</li> <li>• Desarrollar, implementar y hacer seguimiento a planes de productividad en reducción de costos de la producción).</li> <li>• Costeo de la producción.</li> <li>• Implementación de la certificación de calidad ISO 9000.</li> </ul>
<b>Ventas y Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con clientes nuevos y evaluación de nuevos negocios.</li> <li>• Atención a clientes actuales. Servicio postventa.</li> <li>• Diseño de planes de promoción y publicidad.</li> <li>• Recaudo de cartera.</li> <li>• Seguimiento a la evolución de las ventas. Cumplimiento de presupuesto.</li> </ul>
<b>Diseño de Nuevos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing para la elaboración de nuevos diseños,</li> </ul>

<b>Productos</b>	revisión de modas y tendencias en materiales, colores y estilos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con producción para la implementación de dichos diseños.</li> <li>• Proponer portafolios por temporadas determinadas con una mezcla de diseños propios y reproducciones de otros fabricantes y países.</li> </ul>
------------------	--

Elaboración propia.

\*\*Nota: Roles que responden a la estrategia de internacionalización.

**2.2.3.7 Estrategia Internacional:** La forma de ingreso más adecuada al mercado internacional para Claudia Gómez es la modalidad de “**Exportación**” la cual le brinda mayores posibilidades de crecimiento de su negocio de acuerdo con sus capacidades actuales.

Esto en principio la dará a conocer en los diferentes mercados, así sea a través de un tercero, con el cual deberá construir una relación de largo plazo que le permita garantizar una colocación de sus productos efectiva y apoyada por actividades comerciales y planes de mercadeo que incentiven las ventas. Los países con mayor potencial para esta expansión son en su orden:

- **Unión Europea:** Actualmente la empresa tiene en proceso contactos en países como Bélgica, Alemania, Inglaterra y países bajos, con los cuales ha realizado ventas muy pequeñas de artículos elaborados en piel de babilla, permitiendo la entrada a este mercado. Dadas las oportunidades que se comienzan a presentar en el continente europeo, será muy importante iniciar el ingreso a estos países que tienen un mercado con alta afluencia de importaciones y cuyos consumidores están dispuestos a pagar por productos de alto valor como los ofrecidos por Claudia Gómez, entre ellos los artículos de piel de babilla que son muy apreciados por su valor. Este se constituye hoy en la principal fortaleza de la empresa, que ya cuenta con el permiso ambiental para explotar esta piel exótica, que sólo se consigue en unos pocos países, entre ellos, Colombia.
- **Estados Unidos:** Aprovechar las nuevas condiciones otorgadas con la firma del Tratado de Libre Comercio –TLC- con este país, y participar en las exportaciones de

marroquinería hacia este país, el cual corresponde específicamente al segmento en el cual participa Claudia Gómez donde Colombia ha tenido mayor participación y oportunidades interesantes, competidores como Italia y España, con una muy posible ventaja en costos que permite la estructura liviana de una empresa de este tamaño.

Para desarrollar la estrategia de internacionalización, en principio Claudia Gómez no puede tener una estructura dedicada exclusivamente a dichas actividades, es por esto que dentro de los roles definidos en la estrategia funcional se deben incorporar responsabilidades en cada cargo que contribuyan en la implementación (Ver cuadro No. 8). En este aspecto, es fundamental el rol de la Gerencia General, quien no sólo deberá tomar las decisiones relacionadas con esta estrategia, sino que deberá ejecutar acciones muy concretas que permitan dar apoyo al trabajo del resto de la estructura organizacional en el avance hacia sus objetivos de expansión internacional.

La implementación de ésta propuesta de Direccionamiento Estratégico le dará a Claudia Gomez mayores posibilidades de convertirse en una empresa capaz de jugar globalmente en el escenario del comercio mundial de los accesorios en cuero. Con un enfoque adecuado de sus potenciales hacia metas claras y alcanzables, no sólo logrará sus objetivos de crecimiento sostenible en ventas, sino que en alianza con el apoyo de otras empresas del sector, instituciones gubernamentales y educativas, podrá adquirir condiciones de competitividad superiores que la cataloguen como una empresa con mayor reconocimiento en el medio por su Know how técnico.

### **2.3 Caso 3: Empresa Aluzia Ltda.**

Esta entrevista se realizó con la Gerente de Mercadeo de la empresa quien suministró información relacionada con diferentes aspectos de la misma relacionados en la encuesta que había sido previamente diligenciada y sobre ella se emitió un diagnóstico del estado actual. La descripción del estado actual que se presenta a continuación abarca desde una breve reseña histórica, su estructura de personal, aspectos productivos, financieros y comerciales, hasta su estado de avance en el proceso de internacionalización.



### **2.3.1 Descripción del Estado Actual**

**2.3.1.1 Información General:** Aluzia Fue creada en el municipio de Guarne (Ant.) en agosto de 1973, con el nombre de ARTESANÍAS ALUZIA. (Por los nombres de sus dueñas). Para su iniciación se adquirió una vaqueta de la cual se hicieron 37 correas pirograbadas y decoradas a mano, que vendían ellas mismas en la autopista Medellín - Bogotá; luego empezaron a elaborar diferentes productos en cuero como baúles, papeleras, y artículos de marroquinería, todos en forma artesanal. Dos años más tarde el taller se trasladó a un garaje en la calle 33 donde desarrollaron sus actividades hasta diciembre de 1977 cuando alquilaron una bodega en la Unidad Industrial de Belén, y adquirieron la primera maquina industrial, años más tarde compran en la misma Unidad Industrial el local donde actualmente funciona la fabrica y las oficinas. En febrero 2 de 1981 se registra en la Cámara de Comercio de Medellín con el nombre de ALUZIA Ltda.

Hoy ALUZIA Ltda. Correas y Accesorios, con más de 30 años de experiencia, es una empresa familiar que genera 38 empleos directos y este especializada en la fabricación de cinturones elaborados en pieles de óptima calidad, para damas y caballeros de todas las edades.

Aluzia Ltda., este afiliada a diferentes entidades relacionadas con el sector del cuero, y del comercio como:

- ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas) donde participa activamente.
- FENALCO ANTIOQUIA: donde la jefe de mercadeo de Aluzia hace parte de la Junta directiva, además es participante activa del Comité del Cuero de la misma entidad.
- COMITÉ DEL CUERO DEL SENA: La Jefe De Mercadeo forma parte de este comité.

**2.3.1.2 Recurso Humano:** La empresa está compuesta por un total de 38 personas en los siguientes cargos: Gerencia General, Subgerencia, Estructura Comercial: Jefe de Mercadeo, Asistente Inventarios, Administración Bogotá (con su respectiva secretaria),

Administradores de puntos de venta y vendedores de punto de venta. En el Anexo No. 9 a la encuesta se incluye del organigrama de la empresa.

La estructura administrativa está compuesta por la Subgerencia, Secretaría General, Contabilidad (más auxiliar contable), mensajería.

La estructura de producción está compuesta por: Jefe de Producción, Diseño y Compras, Almacén de Materias Primas, Almacén Producto Terminado y finalmente, el personal Operativo.

Más del 50% de la planta de personal sólo tiene estudios de bachillerato mientras que entre profesionales y tecnólogos suman el 32% aprox., Le sigue el personal técnico con apenas un 2.6% y el resto (11% aprox.) Es personal sin estudios de bachillerato. Iniciaron con el proceso de certificación de puestos de trabajo del SENA, con 7 operarios en proceso.

No existe un sistema de compensación por bonificaciones, sin embargo hay estabilidad dentro del personal actual, lo cual sumado al ambiente familiar de la empresa, la hace un ambiente adecuado para trabajar.

**2.3.1.3 Proceso Productivo:** El proceso productivo de correas se realiza con maquinaria manual y en línea, la elaboración de bolsos es un proceso más artesanal y por lotes. El volumen actual es de 6000 cinturones y 300 bolsos al mes en promedio. Actualmente tiene una capacidad ociosa del 30% por lo que están trabajando únicamente 1 turno.

No tienen un sistema para determinar sus costos ni tienen certificación alguna de calidad. Declaran el control visual como un mecanismo de control de calidad.

Las materias primas para las correas son el cuero vacuno y los herrajes. En menor proporción utilizan otros materiales como telas. Más del 90% de dicha materia prima es comprada a proveedores nacionales. Cuentan con una gama amplia de proveedores que les permite tener variedad en los estilos y calidades, esto explica el porqué no se concentran en uno solo.

**2.3.1.4 Comercialización:** Las ventas de Aluzia históricamente se han concentrado en puntos de venta propios (5 almacenes en los principales centros comerciales del país): 3 en Bogotá (Unicentro, Plaza de Las Américas y Salitre Plaza), 1 en Medellín (Oviedo) y 1 en Cali (Unicentro), atendiendo así su mercado objetivo el cual es hombres y mujeres de estrato 4 hacia arriba. Sin embargo, dado el decrecimiento en las ventas de los últimos años, recientemente hicieron un cambio en su estrategia de ventas buscando diversificar sus canales dirigiéndose también hacia confeccionistas y boutiques del país. En total cuentan con 35 clientes de los cuales 3 son del exterior. La composición de sus ventas por canales es la siguiente:

<b>Nombre del cliente</b>	<b>% de compra</b>
Almacenes Propios	79.4%
Marketing Personal	8.8%
Industrias Recanal	1.72%
Confecciones Leobay	1.34%

Realizan algunas maquilas para marcas privadas, entre ellas Mesacé.

Aluzia cada año lanza al mercado 2 colecciones que están de acuerdo con las últimas tendencias de la moda internacional, para a cual cuenta con su propia diseñadora, sin embargo y de acuerdo con los requerimientos, fabrica productos con diseño y marca de los clientes. Los precios los fija de acuerdo con estudios de costos (materias primas utilizadas y grado de dificultad de la elaboración de la correa).

Competencia: Dentro de su competencia los más importantes son: Cueros Vélez, Articur y Esmeralda, de estos solo Vélez vende directamente en sus almacenes, los demás no tienen almacenes propios y venden a través de terceros.

**2.3.1.5 Información Financiera:** La facturación anual está en un rango de 1000 millones a 2000 millones de pesos y presenta decrecimiento durante los últimos años. El 97% de las ventas corresponde al mercado nacional mientras el 3% es mercado de exportación,

ambos con márgenes bajos para la empresa, especialmente en el caso de las ventas internacionales.

Presenta altos niveles de cartera, que oscilan entre los 60 y los 90 días. Declaran tener baja capacidad de endeudamiento y altos gastos financieros, lo cual puede implicar unos Estados financieros poco saludables.

**2.3.1.6 Comercio Exterior / Exportaciones:** Si bien la empresa tiene actualmente clientes en países como Puerto Rico y Costa Rica, estas ventas no se generan de manera regular y tienen un peso bajo dentro del total de la facturación.

CUEROS LO MEJOR DE COSTA RICA	Costa Rica
LORD JIM LEATHER	Puerto Rico
RAFI NEGRÓN	Puerto Rico

A pesar que estas ventas no son importantes en la actualidad, para Aluzia no es nuevo el tema de las exportaciones a estos países. Anteriormente se habían iniciado negocios con otros clientes, pero estos se terminaron por falta de seguimiento de la persona encargada de los mismos, al dar prioridad al mercado nacional.

La Jefe de Mercadeo actual tiene el propósito de abrir clientes en el mercado internacional, y ha logrado hacer algunas exportaciones puntuales a Aruba, además de un trabajo de mercado de prueba en Alemania con 30 correas, y actualmente participa activamente del proyecto liderado por ACICAM para exportar a Estados Unidos. En un intento para exportar al Ecuador y Venezuela, la Jefe de Mercadeo llegó a la conclusión de que requieren un producto de costo más bajo que les permita ingresar a dicho mercado, ya que la oferta actual está dirigida a un segmento alto que no corresponde a la realidad de dichos mercados.

A continuación se emite el diagnóstico respectivo basado en los elementos que brindó la descripción del estado actual:

### **2.3.2 Diagnóstico**

Aluzia es una empresa con una trayectoria importante en el mercado nacional, y con una estructura de comercialización de productos como pocas empresas de su mismo sector tienen. Esta fortaleza en distribución ha sido muy importante en el posicionamiento de su marca, que hoy es reconocida por el consumidor colombiano. Sin embargo, los resultados de ventas muestran que se encuentra en un momento de su historia donde es prioritario tomar decisiones que cambien el rumbo de su situación y potencialicen las fortalezas que la empresa tiene hoy para iniciar una expansión internacional soportada en la solidez y estabilidad de sus ventas a nivel nacional.

Es evidente que las acciones de Aluzia requieren de un norte que le permita dirigir sus esfuerzos y recursos de manera acertada para el logro de sus objetivos. A continuación el investigador presenta la propuesta de direccionamiento estratégico para ésta empresa.

### **2.3.3 Propuesta de direccionamiento estratégico para Aluzia Ltda.**

Aluzia anexó a la encuesta su declaración de Misión, Visión y Valores (Ver anexo No. 12) las cuales demuestran el trabajo que la empresa viene desarrollando en su planeación estratégica. Sin embargo, en ninguno de estos textos se contempla el aspecto de internacionalización, el cual es evidente en la participación de la empresa en los diferentes grupos que promueven las exportaciones. Es por esto que a la luz de los conceptos reflejados en las teorías de estrategia, se proponen los siguientes textos como declaración de la Misión, Visión y Objetivos para Aluzia:

**2.3.3.1 Misión:** Aluzia Ltda. Ofrece prendas de vestir elaboradas en cuero de calidad y con las últimas tendencias de la moda que permiten mantener la preferencia de los consumidores tanto en el mercado nacional como en el exterior. Su actividad se desarrolla con un crecimiento rentable para sus socios, la satisfacción de sus empleados y el respeto por el medio ambiente.

**2.3.3.2 Visión:** En el año 2010 Aluzia será una marca cuyo prestigio trascenderá fronteras nacionales participando activamente en los mercados de la Unión Europea y los Estados Unidos con productos posicionados en el segmento de correas y accesorios de lujo.

**2.3.3.3 Objetivos:**

- Generar un crecimiento en ventas del 10% anual durante los próximos 5 años.
- Abrir mercados de exportación que alcancen el 30% de las ventas totales del negocio durante los próximos 5 años.
- Garantizar una rentabilidad mínima del 20% en todas las líneas de producto vendidas.
- Posicionar la marca Aluzia en el mercado internacional como una marca de accesorios de lujo.

Siguiendo los lineamientos dados por la teoría sobre las Estrategias de Internacionalización, se procede ahora a establecer las estrategias Corporativa, de Negocio y Funcional que deberían ser aplicadas para Aluzia Ltda.:

**2.3.3.4 Estrategia Corporativa:** Dado el estancamiento que vienen sufriendo en sus ventas, Aluzia deberá cambiar su estrategia de distribución a través de canales propios para ampliar el abanico hacia otros clientes como pequeñas boutiques y confeccionistas, tal como lo viene haciendo, buscando generar un mix de canales que le dé mayor crecimiento en el mercado nacional (Estrategia de desarrollo de mercados). Así mismo, debe desarrollar una estrategia de desarrollo de productos y diversificar su estilo de diseño en cinturones, saliéndose un poco del estilo clásico de lujo y crear una línea paralela de cinturones de colección con diseños más innovadores y de última moda, que le permitan capturar un segmento de mercado que hoy no tienen cautivo, que son las mujeres entre los 15 y 35 años que les gustan los diseños atrevidos así sean modas de corta duración.

**2.3.3.5 Estrategia de Negocio:** Para aprovechar mejor la tecnología y capacidad instalada de su taller, Aluzia podría manejar 3 estrategias de negocio simultáneas, gracias a la versatilidad y “simplicidad” del proceso de fabricación de cinturones:

- Cinturones y bolsos de lujo con diseños clásicos: Estos productos se fabricarían en procesos más artesanales y en volúmenes pequeños que aportarían el concepto de “exclusividad” para sus productos. Los precios de estos productos deben fijarse con un criterio que incluya el valor percibido por los materiales empleados, el diseño y la motivación aspiracional (elegancia, estatus, etc.) que pueden tener sus compradoras potenciales. Este línea tendría un aporte muy importante al margen del negocio.
- Cinturones y bolsos de lujo con diseños innovadores: Estos productos tienen las mismas características y condiciones de los clásicos de lujo, salvo los diseños, los cuales deberán ser producidos en ediciones limitadas y siguiendo las tendencias de última moda.
- Cinturones clásicos de precios accesibles: Este línea manejaría producciones en serie para mantener una oferta constante en los mercados y una estabilidad en los costos de producción permitiendo la venta al consumidor a precios más accesibles. Esto apoyaría el ingreso a otros segmentos y mercados en los que Aluzia no participa hoy por el enfoque limitado que ha tenido en los últimos años.

**2.3.3.6 Estrategias Funcionales:** La estructura actual de Aluzia es adecuada para el tamaño del mercado actual, de manera que con una asignación clara de roles de cara a las estrategias, es posible el logro de los objetivos planteados:

**Cuadro 9. Definición de cargos y roles para Aluzia Ltda.**

<b>CARGO</b>	<b>ROL</b>
<b>Gerencia General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de las decisiones comerciales y financieras de la empresa. Definición de políticas.</li> <li>• Desarrollo de proyectos de expansión y/o renovación tecnológica.</li> <li>• Definición de presupuestos de ventas.</li> <li>• Desarrollo de plan de ventas internacionales: Contacto con entidades gubernamentales, gremios e instituciones para la asesoría y facilidad de acceso a estos mercados. **</li> <li>• Contacto con clientes internacionales.**</li> <li>• Definición de políticas de precios y descuentos nacionales e internacionales. **</li> </ul>

<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a cifras del negocio: Contables, financieras y de ventas.</li> <li>• Manejo de Proveedores de insumos y materiales en general. Definición de políticas de negociación y pagos.</li> <li>• Administración de la nómina y beneficios laborales.</li> <li>• Administración de programas de capacitación al personal.</li> <li>• Control de la cartera del negocio.</li> <li>• Trámite de importaciones de materias primas.</li> <li>• Contratación de las CI para las exportaciones, trámites y negociaciones de transporte. **</li> <li>• Contacto con agencias aduaneras y brokers de importación en cada país. **</li> </ul>
<b>Producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los programas de producción y recursos a emplear.</li> <li>• Coordinación del personal operativo de producción.</li> <li>• Implementar control de calidad.</li> <li>• Desarrollar, implementar y hacer seguimiento a planes de productividad en reducción de costos de la producción).</li> <li>• Costeo de la producción.</li> </ul>
<b>Ventas y Mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con clientes nuevos y evaluación de nuevos negocios.</li> <li>• Atención a clientes actuales. Servicio postventa.</li> <li>• Diseño de planes de promoción y publicidad.</li> <li>• Recaudo de cartera.</li> <li>• Seguimiento a la evolución de las ventas. Cumplimiento de presupuesto.</li> <li>• Apertura de mercados internacionales: Contacto con clientes, análisis de oportunidades, condiciones de acceso a diferentes países, etc.**</li> <li>• Definición de portafolio internacional.**.</li> <li>• Coordinación de participación en ferias internacionales.**</li> </ul>
<b>Diseño de Nuevos Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outsourcing para la elaboración de nuevos diseños, revisión de modas y tendencias en materiales, colores y estilos.</li> <li>• Coordinación con producción para la implementación de dichos diseños.</li> <li>• Proponer portafolios por temporadas determinadas con una mezcla de diseños propios y reproducciones de otros fabricantes y países.</li> </ul>

Elaboración propia.

\*\*Nota: Roles que responden a la estrategia de internacionalización.

**2.3.3.7 Estrategia Internacional:** Aluzia ya ha realizado algunos avances en el tema de exportaciones en dos países donde ha identificado un potencial de mercado para sus productos: Puerto Rico y Costa Rica. Esto indica que los procedimientos de contacto de clientes y de trámites de exportación en sí no son un obstáculo importante para la



empresa. Estas ventas todavía no son importantes, sin embargo, en el caso de Puerto Rico se está realizando una labor de posicionamiento de marca que puede estar sembrando un futuro interesante para Aluzia en dicho país.

La labor de crecimiento en exportaciones está hoy en cabeza del Jefe de Mercadeo, quien a su vez es responsable de las ventas nacionales incluyendo el manejo de los puntos de venta propios. Sin embargo, esta labor no cuenta con el acompañamiento de la Gerencia General de la empresa, la cual no declara dentro de su “plan estratégico” ningún aspecto relacionado con el tema, así como no tiene un presupuesto de ventas al exterior ni un objetivo claro al respecto. Las oportunidades más factibles de expansión internacional se encuentran, en primera instancia en los dos países donde tiene sus clientes actuales, ya que es un mercado que viene conociendo de alguna manera, pero que necesita mayor profundidad en dicho conocimiento, a través de viajes que permitan constatar en sitio las condiciones del mercado y la posición que el producto tiene actualmente. Esto le brindará elementos para decidir el enfoque del negocio, el portafolio de productos más adecuado y los planes de mercadeo más apropiados para dar a conocer la marca en el país.

De otro lado, y teniendo en cuenta las características de los productos en los que se especializa la empresa, los mercados con mayor potencial serían:

- **Estados Unidos:** Este mercado representa un potencial importante para Aluzia, por un lado gracias a las nuevas condiciones otorgadas con la firma del Tratado de Libre Comercio –TLC- con este país (en proceso de aprobación final por parte del congreso colombiano) y la expectativa que el mismo ha generado en diferentes sectores entre ellos el sector del cuero y el calzado. En la actualidad un grupo de empresarios (del cual hace parte Aluzia) viene trabajando en un proyecto para exportar a los Estados Unidos preparándose a partir de estudios de mercado y asesorías que les permitan ingresar con buenas probabilidades de éxito en este mercado de alta competencia.
- **Alemania:** Aluzia actualmente está en proceso de análisis y prueba de este mercado, por lo que es importante hacer un seguimiento muy de cerca al comportamiento que tengan las ventas de las 30 unidades enviadas en principio para consolidar dicho

cliente durante los próximos meses y así dar el primer paso para ingresar al mercado de la Unión Europea.

- **Unión Europea:** El hecho de ingresar al mercado de Alemania, y dadas las oportunidades que se comienzan a presentar en el continente europeo, será muy importante iniciar el ingreso a estos países que tienen un mercado con alta afluencia de importaciones y cuyos consumidores están dispuestos a pagar por productos de alto valor como los ofrecidos por Aluzia.

Para desarrollar la estrategia de internacionalización, en principio la empresa no puede tener una estructura dedicada exclusivamente a dichas actividades, es por esto que dentro de los roles definidos en la estrategia funcional se deben incorporar responsabilidades en cada cargo que contribuyan en la implementación (Ver cuadro No. 9). En este aspecto, es fundamental el rol de la Gerencia General, quien no sólo deberá tomar las decisiones relacionadas con esta estrategia, sino que deberá ejecutar acciones muy concretas que permitan dar apoyo al trabajo del resto de la estructura organizacional en el avance hacia sus objetivos de expansión internacional.

Esta propuesta de direccionamiento estratégico es fundamental para la orientación del negocio de Aluzia, cuya gerencia todavía no es conciente de la importancia que puede tener el tema de la internacionalización para su empresa, la cual en el mercado nacional, lejos de presentar una tendencia de expansión se encuentra en proceso de decrecimiento, por lo tanto, la entrada a otros mercados de manera sólida y regular es prácticamente una alternativa obligada para Aluzia, más aún cuando ya han experimentado el proceso de venta en otros países.

Este capítulo de la investigación ha demostrado la aplicabilidad que tienen las teorías sobre Estrategia y específicamente en lo referente al tema de la internacionalización como una estrategia fundamental para el desarrollo y crecimiento de cada una de las empresas sobre la cual se ha hecho el análisis que contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados, que soportarán la propuesta que se presentará para ACICAM, como futuro cluster del cuero y el calzado en Antioquia, y que será detallada en el siguiente capítulo.

#### **IV. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA ACICAM COMO FUTURO CLUSTER DEL CUERO Y EL CALZADO EN ANTIOQUIA**

La base para la presentación de la propuesta que dará respuesta a las preguntas y objetivos de ésta investigación es el estado actual de ACICAM, como gremio del sector del cuero y el calzado en Colombia. Como se mencionó anteriormente, la investigación se concentrará en la información para la región de Antioquia como una muestra que puede representar la realidad del gremio a nivel nacional.

El estado actual comprende principalmente, la orientación estratégica actual plasmada en su página de Internet, y complementada con la información obtenida de las diferentes entrevistas sostenidas con el Director para Medellín. A continuación, se presentan los elementos que comprenden su estrategia actual.

##### **1. Información General ACICAM**

ACICAM es la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas creada hace varios años (no se pudo establecer una fecha exacta) y dentro de la cual se agremian cerca de 500 empresas del sector a nivel nacional entre productores de calzado, artículos de cuero y marroquinería, curtiembres, comercializadoras, etc. “ACICAM opera con Capítulos en Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cúcuta; las empresas localizadas en la Costa Atlántica, Eje Cafetero, Valle y Centro del País, son atendidas por medio de convenios con instituciones de cada región. “ . El capítulo Medellín cuenta con 70 asociados aproximadamente a la fecha de hoy. “...cuenta con una red de servicios de apoyo conformada por entidades privadas y públicas nacionales e internacionales, con las cuales se articulan proyectos de beneficio directo para los empresarios del sector. El núcleo y coordinador de la red es CEINNOVA, Centro Tecnológico para la Industria del Calzado, Cuero y afines; aliado estratégico para la prestación de servicios.” (Tomado de [www.acicam.org](http://www.acicam.org)).

Para su presentación, se describen como un gremio especializado con presencia Nacional e Internacional. Su Misión y Visión son:

**1.1 Misión:** Representar y proteger los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero y sus manufacturas, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de su productividad y competitividad.

**1.2 Visión:** ACICAM Consolidará una nueva propuesta de desarrollo gremial basada en tres pilares: Representatividad con solidaridad empresarial, servicios y compromiso social.

**1.3 Servicios:** Dentro de los beneficios a los empresarios afiliados, la asociación ofrece:

- Planeación estratégica gremial para el desarrollo empresarial competitivo
- Servicios tecnológicos que elevaran la productividad y competitividad
- Información ágil y oportuna para que su empresa actúe exitosamente en un mercado globalizado
- Asesorías puntuales con resultados inmediatos
- Representación gremial

El Taller Conceptos de Moda – TCM de ACICAM – CEINNOVA es el departamento generador, investigador y divulgador de las influencias de moda semestrales del sector cuero, calzado y marroquinería. Es una organización que hace parte de ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, Calzado y sus Manufacturas).

Entre otras funciones, realiza la investigación de moda en las principales ciudades europeas cada semestre, analiza y sintetiza esta información a través del manejo y concertación de la información internacional y nacional más avanzada, con empresas de materias primas, producto terminado, comercializadores y distribuidores de producto. Investigación y análisis de los elementos de soporte que acompañan al producto.

Basado en la información anterior sumada a la información obtenida del proceso de recolección y análisis, se presenta un breve diagnóstico a continuación que muestra

ciertas falencias que tiene ACICAM para enfrentar una transición hacia lo que sería el futuro cluster del cuero y el calzado en Antioquia.

#### **1.4. Diagnostico**

ACICAM hoy es un gremio que realiza esfuerzos permanentes por reunir a diferentes empresas del sector del cuero y el calzado alrededor de intereses comunes que son los que en definitiva mantienen activa la asociación. Su lucha por lograr condiciones legales y económicas favorables para el gremio, ahora comienza a orientarse hacia la necesidad de competir activamente en los mercados internacionales, y para ello realizan esfuerzos como una participación activa en las negociaciones del TLC con Estados Unidos, participación consolidada de sus empresas miembro en las diferentes ferias nacionales, proyectos puntuales de iniciativas de exportación a Estados Unidos y la Unión Europea, como ya se ha mencionado, además de otras actividades que por lo general no logran congregarse a todas las empresas del gremio, pero que son pasos importantes para avanzar en el tema de la internacionalización.

A pesar del esfuerzo de la Dirección del Capítulo Antioquia de ACICAM, en el proceso de entrevistas realizadas por el investigador a las empresas que fueron objeto de estudio, se pudo detectar que cada empresa busca individualmente hacer sus propios contactos internacionales y terminan por hacer unas pocas exportaciones que por lo general no se convierten en ventas regulares por diversas razones, entre ellas la más frecuente es la falta de experiencia en el manejo de las negociaciones y los trámites, y sumado a ello está también su poca capacidad para atender negocios de volúmenes considerables.

Bajo éste análisis tanto del cluster como de las empresas estudiadas por el investigador, se observa un alto grado de individualismo en el sector, y la falta de una visión colectiva que reúna a todos los actores de la cadena para trabajar en pro del crecimiento y desarrollo de la competitividad en toda la cadena productiva y de comercialización. Es por esto que se hace indispensable el planteamiento de un direccionamiento estratégico que permita entregar a ACICAM la base para la construcción de las condiciones necesarias para su evolución y desarrollo como un cluster de categoría mundial.

## **2. Propuesta de Direccionamiento Estratégico para ACICAM**

A partir del desarrollo empírico realizado en ésta investigación, el análisis de las diferentes teorías sobre estrategia, y clusters, se confirma la aplicabilidad de las mismas en el caso concreto de ACICAM y por lo tanto cumplir con el objetivote de ésta investigación: “Proponer un plan estratégico para ACICAM como futuro cluster del cuero y el calzado en el Valle de Aburrá, en un horizonte de tiempo de 5 años que responda a las necesidades de sus actores, mediante el estudio de las condiciones actuales, historia y proyecciones analizadas bajo el enfoque estratégico más adecuado.”

ACICAM deberá iniciar una transición que la lleve a convertirse en el cluster del cuero y el calzado de Antioquia, en primer lugar a través de un cambio importante en su mentalidad y filosofía de trabajo, que hoy limitan las posibilidades que el sector tiene para convertirse en un cluster con reconocimiento a nivel internacional. Es fundamental que todos los actores de la cadena identifiquen una Misión y una Visión compartida que les permita trabajar en forma colectiva y los lleve a mejorar las condiciones de producción y comercialización de sus productos. Desde el apoyo del gobierno hasta la participación activa del último eslabón de la cadena deberán estar enfocados en el mejoramiento de la competitividad del sector y en identificar cuáles son sus habilidades más sobresalientes para explotar tanto en el mercado nacional como internacional. En este trabajo deberán participar empresas que hoy están dentro y fuera de ACICAM, tales como productores de calzado, marroquinería y otros artículos, productores y curtidores de pieles, comercializadores de calzado y demás artículos en cuero, proveedores de accesorios, herrajes, etc. También se deben involucrar las escuelas de diseño del departamento, el gobierno, las instituciones gubernamentales para el estímulo de las exportaciones, que soportarán las decisiones y proyectos que el cluster desarrolle para su evolución.

### **2.1 Elementos para el Direccionamiento Estratégico**

Esta investigación y ha determinado que la mejor manera de plantear una estrategia para ACICAM es orientándola bajo un modelo procesualista que indica la importancia de la

organización bajo el esquema de cluster para lograr una participación importante dentro de los mercados internacionales. Se presentan a continuación los elementos que apoyarán éste objetivo incluyendo la Misión, Visión y estrategias a implementar:

**2.1.1 Misión:** ACICAM conforma la concentración regional de las empresas de la cadena productiva del cuero y el calzado en Antioquia que estimula el crecimiento y desarrollo del sector actuando como una representación única homologada de cara a los mercados nacionales e internacionales. Presenta una oferta consolidada en productos fabricados en todo tipo de cueros de alta calidad y variedad de diseños a través de las sinergias que genera entre todos los eslabones de la cadena, en búsqueda del beneficio común de los empresarios. Mantiene el espíritu de trabajo colectivo y vela por la preservación del medio ambiente.

**2.1.2 Visión:** ACICAM representará el cluster del cuero y el calzado de Antioquia como participante del liderazgo en el comercio mundial de todo tipo de artículos de cuero reconocidos por su diferenciación en diseño y materiales.

### **2.1.3 Objetivos**

- Convertirse en el segundo cluster del cuero y el calzado en el mundo, después del cluster del cuero en Italia.
- Consolidar las exportaciones hacia los Estados Unidos a través del Tratado de Libre Comercio – TLC- y generar un crecimiento en las ventas del 10% anual durante los próximos 5 años.
- Ingresar en el mercado de la Unión Europea con negocios perdurables en el tiempo que participen con un 30% del volumen total de las ventas del cluster hacia el mercado exterior.

**2.1.4 Estrategia Corporativa:** Penetración en el mercado internacional con un enfoque especial en Estados Unidos y La Unión Europea a través de ofertas consolidadas de productos entre grupos de empresas afines que presenten una propuesta atractiva y seria para los mercados del exterior.

Desarrollo de un portafolio completo de productos elaborados en cuero que incluya zapatos, bolsos, billeteras, llaveros y demás artículos de marroquinería en materiales como cueros vacunos, bovinos, caprinos y porcinos. Sacar provecho de la disponibilidad en el país de pieles exóticas para la elaboración de productos de alto valor en los mercados internacionales.

**2.1.5 Estrategia de Negocio:** El cluster deberá enfocarse en la producción y exportación de productos diferenciados, de alto valor agregado y diseño. Competir en precios significaría enfrentarse a países como China, Indonesia y Brasil, quienes ofrecen productos de baja y mediana calidad con materiales sintéticos y telas que no pueden competir en el mismo nicho de los productos elaborados en cuero.

**2.1.6 Estrategias Funcionales:** El cluster no es en sí una empresa más que requiera una estructura física y de personal que se encargue de su administración y desarrollo. Cada una de las empresas que lo conforman, debe asumir el liderazgo de los diferentes asuntos que competen a todos los miembros, igualmente el gobierno, las instituciones educativas, los comerciantes, etc. Son responsables de los resultados que genere el cluster de cara al mercado internacional:

**Cuadro 10. Definición de cargos y roles para el cluster del cuero y el calzado en Antioquia**

CARGO	ROL
<b>Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar estabilidad económica (inflación, tasas de interés, TRM, etc.) y política del país.</li> <li>• Generar condiciones de seguridad.</li> <li>• Control del contrabando e importaciones técnicas.</li> <li>• Negociar tratados de libre comercio con otros países en condiciones de igualdad para ambas partes que garanticen</li> </ul>



	<p>intercambios comerciales “saludables” para los diferentes sectores económicos.**</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• *Fomentar dentro de los industriales de la cadena productiva y en el mercado nacional el desarrollo de la creatividad y la propiedad industrial.</li> <li>• *Promover la integración entre los empresarios, las universidades, los gremios y las asociaciones.</li> <li>• *Aumentar el valor agregado a los productos mediante el estímulo a la creación de más industrias de apoyo y la reformulación de los procesos productivos.</li> <li>• *Crear mecanismos de monitoreo a la productividad del sector que contemple aspectos como: competitividad del costo laboral, productividad laboral, costo laboral unitario, costo laboral por trabajador, productividad del capital.</li> </ul>
<b>Instituciones Educativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el nivel de estudios de las escuelas de diseño.</li> <li>• Crear una especialización en diseño de prendas de vestir y accesorios en cuero.</li> <li>• Fomentar la investigación en el manejo de los diferentes tipos de pieles, posibilidades de uso y procedimientos para el cuidado del medio ambiente.</li> <li>• *Liderar por parte del SENA acciones que contribuyan al mejoramiento en el conjunto de la cadena productiva.</li> <li>• *Promover dentro de las empresas la vinculación de practicantes de las facultades de diseño de las universidades.</li> <li>• *Impulsar la especialización de ingenieros en lo referente a los procesos productivos de esta industria, con el fin de adquirir mayor competitividad.</li> </ul>
<b>Empresas productoras de cuero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• *Fomentar la ganadería y el manejo de la piel de ganado.</li> <li>• *Tecnificar el desuello del ganado.</li> <li>• *Modernizar los procesos de curtición de pieles y fomentar el uso de tecnologías limpias.</li> <li>• *Optimizar la calidad de las materias primas que permitan dentro del mercado una mayor competitividad de los productos terminados.</li> <li>• Certificaciones ambientales y de calidad en los procesos de curtición de pieles.</li> <li>• Direccionar la mayor parte de su oferta hacia el mercado nacional para garantizar el abastecimiento de pieles de calidad para los fabricantes nacionales.</li> </ul>
<b>Empresas productoras de calzado y otros artículos de cuero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la oferta consolidada de productos y portafolios para los mercados internacionales (incluye precios, materiales y diseños).</li> <li>• Apoyo al taller de conceptos de moda y aprovechamiento del conocimiento para aplicar a las diferentes colecciones lanzadas.</li> <li>• Participación unificada en ferias internacionales con la marca “Colombia es Pasión”.**</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a los empresarios sobre los procesos de la venta internacional: cómo cotizar, cómo presentar sus productos, etc.**</li> <li>• *Fomentar el ahorro de energía mediante el uso de fuentes alternas.</li> <li>• *Concienciar a los empresarios acerca del control de calidad y brindarles apoyo en la adquisición de los equipos necesarios.</li> <li>• *Iniciar un programa de reconversión y modernización industrial.</li> <li>• *Diseñar estrategias de aumento en la productividad con metas a corto y mediano plazo que permitan a la industria colombiana estar a la par de la de otros países latinoamericanos.</li> <li>• Formular acciones de mercadeo integral para las pequeñas y medianas empresas mediante la capacitación del gerente y la realización de una investigación más a fondo sobre los clientes.</li> <li>• Impulsar la modernización de la cadena a través de la estandarización de procesos.</li> <li>• *Fomentar la cultura de servicio al cliente tanto interno como externo a las industrias.</li> <li>• *Promover acciones de creación, adquisición, adaptación y divulgación tecnológica.</li> <li>• *Crear canales que permitan la integración proveedores-fabricantes.</li> <li>• *Propiciar dentro de los industriales del sector la mentalidad exportadora dándole plena utilización a la capacidad instalada ociosa mediante la promoción y generación de la estrategia de unidades exportadoras.</li> <li>• Buscar nuevos mercados en países con altas posibilidades como los de Centroamérica, el Caribe, Ecuador, Perú, Chile y la Unión Europea.</li> </ul>
<b>Comercializadoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• *Desarrollar software aplicado a la industria del cuero.</li> <li>• Facilitar la creación de mecanismos de comercialización que le permitan a los empresarios acceder a los mercados internacionales tanto para vender sus productos como para comprar los insumos necesarios.</li> </ul>

Elaboración propia.

\* Recomendaciones tomadas del documento La Cadena Productiva del Cuero hacia el siglo XXI (Gutiérrez, 1996)

\*\* Roles que responden a la estrategia de internacionalización.

**2.1.7 Estrategia Internacional:** ACICAM tiene ante sus puertas grandes oportunidades de expansión internacional que no puede dejar pasar sin aprovecharlas, por un lado, potencializando su ventaja comparativa por ser un país productor de pieles de todo tipo:

cueros vacunos, bovinos, porcinos, caprinos, etc., en los cuales ya de por sí existe una fortaleza en varios mercados internacionales. Dentro de estos la piel de babilla y otras pieles exóticas juegan un papel importante en el ingreso a nichos de mercado de alto valor que estimulan el crecimiento rentable del sector. Así mismo, estar al lado del cluster de la moda, las confecciones y los textiles (Medellín) es una circunstancia que debe reforzar cada día más la reputación del sector del cuero y el calzado especialmente en cuanto a la diferenciación en diseño, moda y tendencias.

Las características actuales del sector, el tamaño de las empresas que lo conforman (PYMES), y su poca incursión en mercados internacionales, indican que el método de entrada más adecuado en su etapa de desarrollo es la modalidad de “**Exportaciones**”, a través de la cual se hace más fácil la apertura de nuevos mercados, el conocimiento de los mismos, el riesgo compartido, etc. El sector aún no está preparado para llegar por otras modalidades más complejas y que requieren una solidez financiera y administrativa que se adquiere a través del tiempo.

Como futuro cluster del cuero y el calzado en Antioquia, ACICAM deberá enfocar su expansión internacional en países donde pueda ingresar en nichos de mercado diferentes a los de los grandes productores como son China y Brasil, quienes producen grandes volúmenes de zapatos de bajo valor en materiales sintéticos y telas. Italia y España representarían una competencia más directa en ciertos mercados donde predominan los productos de alto valor.

- **Unión Europea:** Dadas las características de la demanda en los países de este bloque económico, ACICAM deberá enfocar sus esfuerzos en la consolidación de sus exportaciones hacia dichos mercados, donde como se ha mencionado anteriormente, existen oportunidades muy interesantes para el calzado y artículos de cuero, incluyendo pieles exóticas con buenas posibilidades en generación de un volumen de ventas continuo y buena valorización de los productos que a su vez generen rentabilidades adecuadas a las empresas del gremio.
- **Estados Unidos:** Es innegable que el tamaño de este mercado es muy atractivo para el sector de cuero y el calzado, más aún cuando Colombia hoy no tiene una

participación significativa dentro de los Proveedores de dicho país. La primera gran ventaja estará dada por la firma del tratado de libre comercio, el cual ha seguido muy de cerca ACICAM como uno de sus principales actores, y que evidentemente pondrá sobre la mesa un nuevo panorama donde se conservan las preferencias arancelarias del ATPA y el ATPDEA, pero además en las rondas de negociaciones se acordaron otros aspectos que garantizarán mayor equilibrio en el comercio bilateral entre los dos países.

El cluster deberá además continuar con sus esfuerzos exportadores en otros mercados semejantes al mercado colombiano como son Centroamérica, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina, buscando nichos de mercado donde pueda ser competitivo, de manera que diversifique sus riesgos de exportaciones y no dependa de uno o dos clientes grandes que puedan en cualquier momento desestabilizar su desempeño.

## **V. CONCLUSIONES**

La Estrategia de Internacionalización que ACICAM capítulo Antioquia requiere para sus objetivos de expansión en otros mercados por fuera de Colombia la conformación del cluster del cuero y el calzado regional con una orientación hacia el logro de la competitividad de toda la cadena productiva, incluyendo actores que hoy no sean miembros del gremio. Su futuro a 5 años dependerá del éxito alcanzado en éste proceso que iniciará en forma gradual y en la medida en que los empresarios hagan conciencia de la importancia del trabajo colectivo para el logro de las metas individuales.

El éxito del cluster depende también del direccionamiento estratégico individual que cada empresa participante desarrolle. La Misión, Visión y Objetivos de cada una deben estar alineados con los mismos aspectos del cluster como tal. Esto garantizará resultados superiores y en menor tiempo.

El enfoque estratégico que orientará las acciones del cluster es por un lado, de carácter procesualista, de manera que permita una interacción de todos los actores y evolucione según las circunstancias que se presenten. En éste tipo de Direccionamiento Estratégico no es posible identificar un líder absoluto que imponga sus ideas. El liderazgo en éste caso es compartido, y toma en cuenta las condiciones especiales de cada miembro del cluster. Su Estrategia de Internacionalización será producto del aprendizaje para ofrecer en mercados con culturas diferentes los productos que generen un alto grado de aceptación, y en las condiciones requeridas por cada país, lo que confirma la influencia del enfoque sistémico de la estrategia en éste aspecto, combinado con el procesualista como se estableció en los apartes del marco teórico de ésta investigación.

Este trabajo de investigación ha cumplido con los objetivos propuestos en el proyecto presentado, tanto el objetivo general como los objetivos específicos presentados:

Esta investigación ha generado una propuesta de Direccionamiento estratégico para ACICAM para un horizonte de 5 años a través del contraste de las teorías sobre estrategia y clusters con la realidad actual del sector presentada en las cifras que representan su historia y estado actual. Dicha propuesta se realizó bajo el enfoque integrador de la Escuela de la Configuración de Henry Mintzberg, que demuestra la aplicabilidad que tienen los diferentes enfoques estratégicos dependiendo del contexto y tipo de empresa del que se esté tratando.

En el diagnóstico realizado a ACICAM en la sección IV de ésta investigación, fue posible detectar sus principales debilidades como agremiación y a la luz de las teorías sobre clusters, se hicieron una serie de recomendaciones que incluyen también potencializar las fortalezas y avances que ha tenido hasta el momento en su búsqueda por lograr condiciones adecuadas para la exportación de los productos ofrecidos por algunas de sus empresas al mercado exterior.

Tomando los conceptos sobre Estrategia Internacional, el marco teórico de la investigación presentó un modelo para direccionamiento estratégico que toma no sólo conceptos del enfoque clásico de la estrategia, sino que se enriquece de otros enfoques que finalmente fueron tomados en cuenta en la aplicación de las teorías a la realidad de ACICAM y la propuesta de direccionamiento estratégico entregada para iniciar su camino hacia una nueva etapa de evolución hacia un concepto como el de cluster que le permitirá jugar con mayor fuerza en los mercados internacionales identificados como potenciales para su oferta.

El investigador espera que éste trabajo sea el comienzo de esa nueva era para ACICAM y muchas otras empresas de la región para que se conviertan en un ejemplo que sea replicado a nivel nacional y permita no sólo salir de una crisis que ha aporreado al sector durante los últimos años, sino que a través del logro de la competitividad internacional sea reconocido como un cluster de la categoría del cluster del cuero en Italia, cuyo ejemplo ha sido evocado en ésta investigación como modelo a seguir, sin perder de vista la identidad cultural de Colombia como referencia geográfica de ACICAM como futuro cluster del cuero y el calzado de Antioquia.

## VII. BIBLIOGRAFIA

CHRISTENSEN, C. AND DANN J. (1999): *"The Processes of strategy definition and implementation"*, Harvard Bussiness School, Boston.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION - DNP (2004): "Cuero, Calzado e Industria Marroquinera". <http://www.dnp.gov.co>. (consulta: Enero 2006)

Estrategia: Documento en línea. <http://www.gestiopolis.com> (consulta: Mayo 2006)

Estadísticas sector del cuero: ANDI (en línea). <http://www.andi.com.co> (Consulta: Junio 2006)

GALVAN, I. (2003) "La Formación de la Estrategia de Selección de Mercados Exteriores en el Proceso de Internacionalización de las Empresas". Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

GUTIÉRREZ DE QUIJANO, C. (1996): *"La Cadena Productiva del Cuero hacia el siglo XXI"*. SENA, Medellín.

ICEX (2005): "El Sector Calzado en Colombia". Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. <http://www.proexport.com.co> (consulta: Marzo 2006).

Indicadores de Competitividad del sector del cuero (en línea) <http://www.dane.gov.co> (consulta: Junio 2006)

LANGEABEK, A. (2003): *"En Busca de Clusters"*, La Nota Económica. 0 (84), 46 – 50.

LOSADA, R. (2000): "Los Gremios Empresariales en Colombia en los inicios del siglo XXI. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.

MC CORMICK, D. (2005): *"El Futuro de los Clusters y las Cadenas Competitivas"*. Semestre Económico. 8 (15).

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA (2002): "Perfil del Sector del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas". Ministerio de Comercio Exterior. [www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co). Bogotá.

NARVAEZ, P. (2003): *"Cadena Productiva del Cuero durante el 2002"*. Revista ANDI. Ed. Mayo – Junio. 60 – 71. Bogotá.

PLA, J. Y LEÓN, F. (2004): "Dirección de empresas Internacionales". Madrid: Prentice Hall.

PORTER, M. (1987): "Ventaja Competitiva".

PORTER, M. (1990): "*The Competitive Advantage of Nations*". Harvard Business Review, March-April 1990, 73 – 91.

PORTER, M. (1998): "*Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments and Institutions*". Harvard Business School Press, Boston.

PROEXPORT (2003): "Colombia ATPDEA". PROEXPORT. Bogotá.

PROEXPORT (2003): "Plan Estratégico Exportador a la UE". Mincomex -PROEXPORT. Bogotá.

VALENCIA R. Y MUÑOZ, J. (2005): "*La Asociatividad, cadenas productivas y cluster, estrategias competitivas para las Pymes en un mercado globalizado*" Asociatividad Empresarial en Colombia, Bogotá.

WITTINGTON, R. (2001) "¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?". Madrid: Thomson.



## VIII. ANEXOS

## Anexo No. 1. Balanza Comercial para las industrias del cuero y curtiembres en Colombia



### INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Colombia, indicadores de competitividad de Curtido y preparados de cueros\*  
2001 - 2005 ( IV trimestre )

Año	Trimestre	Miles de dólares FOB			Variación anual (%)		TAE TPI (%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI
2001	I	2 171.1	18 887.2	16 716.1	n.d	n.d	81.02	33.89
	II	2 057.6	22 204.1	20 146.5	n.d	n.d	76.53	23.98
	III	2 559.2	24 130.7	21 571.5	n.d	n.d	84.45	37.67
	IV	2 389.1	17 613.4	15 224.3	n.d	n.d	70.37	25.33
2002	I	1 804.0	15 100.2	13 296.2	-16.91	-20.05	69.03	21.98
	II	2 684.4	20 930.1	18 245.7	30.47	-5.74	78.19	32.48
	III	2 290.2	23 726.1	21 435.9	-10.51	-1.68	102.19	127.30
	IV	2 385.8	18 403.7	16 017.9	-0.14	4.49	85.85	45.32
2003	I	1 403.3	18 212.9	16 809.6	-19.10	20.61	86.94	34.93
	II	1 114.9	22 172.2	21 057.3	-58.07	5.93	99.10	85.58
	III	1 509.7	21 710.7	20 201.0	-34.08	-8.49	97.51	74.40
	IV	1 082.4	20 989.9	19 907.5	-54.63	14.05	97.37	67.45
2004	I	975.5	22 178.0	21 202.5	-33.16	21.77	97.50	64.84
	II	1 230.1	22 726.9	21 496.7	9.30	2.50	88.47	30.86
	III	1 752.1	25 058.8	23 306.7	16.05	15.42	94.23	55.12
	IV	1 859.2	21 641.2	19 782.0	71.77	3.10	72.84	19.96
2005	I	1 393.0	17 741.4	16 348.4	42.81	-20.00	79.81	24.99
	II	1 878.7	21 371.0	19 492.4	52.72	-5.97	93.94	59.27
	III	1 725.8	20 614.2	18 888.4	-1.50	-17.74	92.08	51.04
	IV	2 116.5	20 632.2	18 515.7	13.84	-4.66	80.26	30.81

\* 1910, según CIU revisión 3

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

n.d = no disponible

Fuente: DANE - Observatorio de competitividad

## Anexo No. 2. Balanza Comercial para la Industria del Calzado



INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

### Colombia, indicadores de competitividad de Fabricación de calzado\* 2001 - 2005 ( IV trimestre )

Año	Trimestre	Miles de dólares FOB			Variación anual (%)		(%)	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	TAE	TPI
2001	I	18 907.3	6 190.2	-12 717.1	n.d	n.d	19.54	44.06
	II	18 349.8	10 131.6	-8 218.2	n.d	n.d	26.92	41.53
	III	19 427.1	11 520.8	-7 906.3	n.d	n.d	31.76	45.50
	IV	26 386.7	12 887.2	-13 499.4	n.d	n.d	25.28	42.62
2002	I	14 618.2	4 142.1	-10 476.2	-22.68	-33.09	13.03	36.07
	II	15 598.7	8 071.7	-7 527.1	-14.99	-20.33	20.05	33.88
	III	16 056.2	6 554.9	-9 501.3	-17.35	-43.10	19.96	39.05
	IV	24 075.1	8 422.3	-15 652.8	-8.76	-34.65	18.47	40.52
2003	I	12 621.7	4 798.7	-7 823.0	-13.27	15.85	17.16	36.64
	II	15 135.0	7 427.4	-7 707.7	-1.70	-7.98	20.79	36.46
	III	19 247.8	6 817.3	-12 430.5	20.68	4.00	19.16	41.37
	IV	26 580.5	10 375.3	-16 205.3	12.08	23.19	22.73	44.58
2004	I	15 505.5	6 697.1	-8 808.4	22.31	39.56	18.93	36.57
	II	19 741.8	10 915.0	-8 826.8	28.75	46.96	25.76	40.08
	III	21 351.2	9 891.5	-11 459.7	10.19	45.09	27.47	46.63
	IV	38 504.7	16 432.5	-22 072.2	42.70	58.38	30.04	52.10
2005	I	19 904.5	9 911.8	-9 992.7	28.37	48.00	25.92	43.09
	II	27 208.6	18 427.0	-8 781.6	37.82	68.82	39.54	51.01
	III	34 625.8	13 432.6	-21 193.1	62.17	35.80	28.75	52.50
	IV	49 483.9	20 156.5	-29 327.4	28.51	22.66	33.80	57.16

\* 1920, según CIU revisión 3

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

n.d = no disponible

Fuente: DANE - Observatorio de competitividad

### Anexo No. 3. Balanza Comercial para la Industria de Marroquinería y Otros Artículos de Cuero



INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Colombia, indicadores de competitividad de Artículos de viaje, bolsos y artículos similares \*  
2001 - 2005 ( IV trimestre )

Año	Trimestre	Miles de dólares FOB			Variación anual (%)		TAE		TPI	
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones				
2001	I	4 493.0	15 948.5	11 455.5	n.d	n.d	117.63	191.00		
	II	4 738.5	13 812.7	9 074.2	n.d	n.d	93.53	85.14		
	III	4 908.4	15 145.2	10 236.8	n.d	n.d	108.90	128.08		
	IV	5 929.6	14 333.7	8 404.1	n.d	n.d	88.00	77.45		
2002	I	3 622.2	9 392.6	5 770.4	-19.38	-41.11	76.12	58.64		
	II	3 321.5	11 024.5	7 703.1	-29.90	-20.19	84.20	64.07		
	III	4 101.3	10 427.6	6 326.3	-16.44	-31.15	78.57	62.93		
	IV	6 697.4	14 391.3	7 693.9	12.95	0.40	104.06	108.16		
2003	I	3 326.0	9 468.7	6 142.7	-7.77	0.81	84.95	68.71		
	II	3 959.3	10 562.9	6 603.6	19.28	-4.19	87.81	75.11		
	III	3 896.4	11 743.1	7 846.7	-5.00	12.62	84.55	67.32		
	IV	4 547.8	12 943.0	8 395.2	-32.22	-10.06	79.48	60.56		
2004	I	3 660.0	9 713.1	6 053.2	9.55	2.58	72.32	52.73		
	II	3 292.8	12 762.2	9 469.4	-16.89	20.82	70.63	41.19		
	III	4 576.9	14 294.7	9 717.9	17.46	21.73	82.46	63.77		
	IV	8 294.9	15 642.5	7 347.6	82.73	20.86	76.68	66.86		
2005	I	5 742.1	11 378.7	5 636.7	56.89	17.15	75.89	64.22		
	II	6 070.4	15 933.2	9 862.8	84.36	24.85	82.88	68.00		
	III	8 174.9	14 634.4	6 459.5	78.61	2.38	73.88	64.61		
	IV	10 864.1	17 862.5	6 998.4	30.97	14.19	68.51	60.54		

\* 1930, según CIIU revisión 3

TAE: Tasa de apertura exportadora (%)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%)

n.d = no disponible

Fuente: DANE - Observatorio de competitividad

#### Anexo No. 4. Exportaciones de la Cadena por País Destino

PAIS	Exportaciones en Dolares (Promedio 2003 - 2005)				
	CALZADO	CUERO	MARROQUINERIA	TOTAL CADENA	PART.%
ESTADOS UNIDOS.	\$ 5,120,971	\$ 8,058,972	\$ 20,655,482	\$ 33,835,425	19.7%
ITALIA.	\$ 9,076	\$ 31,675,226	\$ 68,483	\$ 31,752,785	18.5%
VENEZUELA.	\$ 9,286,903	\$ 6,813,590	\$ 1,685,993	\$ 17,786,485	10.4%
MEXICO.	\$ 4,048,545	\$ 5,820,650	\$ 2,006,365	\$ 11,875,559	6.9%
ECUADOR.	\$ 7,926,603	\$ 1,488,572	\$ 1,406,689	\$ 10,821,864	6.3%
SINGAPUR.	\$ 11,371	\$ 8,164,447		\$ 8,175,817	4.8%
HONG KONG.		\$ 6,565,120	\$ 80,591	\$ 6,645,711	3.9%
CHINA.	\$ 18	\$ 5,972,752	\$ 57	\$ 5,972,826	3.5%
ZONA FRANCA CARTAGEN	\$ 427	\$ 10,892	\$ 5,033,949	\$ 5,045,268	2.9%
GUATEMALA.	\$ 372,635	\$ 2,676,199	\$ 589,986	\$ 3,638,820	2.1%
PUERTO RICO.	\$ 1,313,781	\$ 1,977	\$ 1,901,268	\$ 3,217,025	1.9%
ESPAÑA	\$ 1,703,804	\$ 944,017	\$ 471,864	\$ 3,119,686	1.8%
PANAMA.	\$ 1,813,579	\$ 609,607	\$ 601,749	\$ 3,024,935	1.8%
BELGICA.	\$ 1,030,083	\$ 1,355,730	\$ 204,315	\$ 2,590,128	1.5%
REPUBLICA DOMINICANA	\$ 922,049	\$ 1,160,327	\$ 374,417	\$ 2,456,793	1.4%
COSTA RICA.	\$ 1,067,524	\$ 572,975	\$ 677,490	\$ 2,317,989	1.4%
PERU.	\$ 1,270,860	\$ 484,388	\$ 440,038	\$ 2,195,286	1.3%
PAISES BAJOS.	\$ 290,107	\$ 205,167	\$ 1,231,047	\$ 1,726,322	1.0%
TAIWAN.		\$ 1,630,328		\$ 1,630,328	0.9%
ALEMANIA.	\$ 471,143	\$ 415,899	\$ 593,747	\$ 1,480,789	0.9%
CANADA.	\$ 203,603	\$ 703,008	\$ 567,048	\$ 1,473,660	0.9%
ZONA FRANCA CUCUTA.	\$ 1,286,363	\$ 14,230	\$ 37,485	\$ 1,338,077	0.8%
TAILANDIA.		\$ 818,973		\$ 818,973	0.5%
PORTUGAL.	\$ 251,016	\$ 424,574	\$ 4,035	\$ 679,624	0.4%
JAPON.	\$ 5,514	\$ 549,276	\$ 37,683	\$ 592,473	0.3%
REINO UNIDO.	\$ 103,744	\$ 26,509	\$ 413,614	\$ 543,867	0.3%
BRASIL.	\$ 12,109	\$ 383,674	\$ 36,878	\$ 432,660	0.3%
ZONA FRANCA BOGOTA.	\$ 370,757		\$ 40,664	\$ 411,421	0.2%
FRANCIA.	\$ 244,102	\$ 149,217	\$ 12,930	\$ 406,249	0.2%
BAHAMAS.	\$ 64,833		\$ 338,852	\$ 403,685	0.2%
INDIA		\$ 305,847		\$ 305,847	0.2%
ANTILLAS HOLANDESAS	\$ 244,402	\$ 1,839	\$ 50,837	\$ 297,078	0.2%
AUSTRALIA.	\$ 76,751	\$ 184,463	\$ 18,823	\$ 280,036	0.2%
ARUBA	\$ 226,540	\$ 720	\$ 41,297	\$ 268,556	0.2%
BARBADOS.	\$ 85,841		\$ 182,671	\$ 268,512	0.2%
EL SALVADOR.	\$ 48,274	\$ 63,368	\$ 153,101	\$ 264,743	0.2%
CHILE.	\$ 56,503	\$ 13,940	\$ 193,218	\$ 263,661	0.2%
JAMAICA.	\$ 88,065	\$ 135,142	\$ 15,685	\$ 238,892	0.1%
COREA (SUR), REP. DE		\$ 228,304	\$ 1,202	\$ 229,506	0.1%
MARTINICA.	\$ 156,244		\$ 18,779	\$ 175,022	0.1%
DINAMARCA.	\$ 81,336		\$ 88,877	\$ 170,213	0.1%
FIDJI.		\$ 166,073		\$ 166,073	0.1%
HONDURAS.	\$ 19,306	\$ 55,556	\$ 83,612	\$ 158,474	0.1%
TRINIDAD Y TOBAGO.	\$ 30,710	\$ 27,737	\$ 83,075	\$ 141,523	0.1%
INDONESIA.		\$ 134,009		\$ 134,009	0.1%
CUBA.	\$ 27,193	\$ 91,031	\$ 12,548	\$ 130,771	0.1%
GUADALUPE	\$ 112,858		\$ 2,523	\$ 115,381	0.1%
HUNGRIA.		\$ 110,764	\$ 2,534	\$ 113,298	0.1%
BOLIVIA.	\$ 73,252		\$ 35,617	\$ 108,869	0.1%
BERMUDAS.	\$ 51		\$ 101,374	\$ 101,425	0.1%
ISRAEL.	\$ 67,126	\$ 32,650	\$ 1,145	\$ 100,921	0.1%
LUXEMBURGO	\$ 84,782		\$ 1,836	\$ 86,618	0.1%
VIET NAM.	\$ 4,994	\$ 79,677	\$ 1,001	\$ 85,672	0.0%
NICARAGUA.	\$ 24,223	\$ 34,351	\$ 14,847	\$ 73,421	0.0%
ALBANIA.		\$ 63,700	\$ 4,641	\$ 68,341	0.0%
IRAK.		\$ 60,000		\$ 60,000	0.0%
DOMINICA.	\$ 11,630		\$ 44,152	\$ 55,782	0.0%
CROACIA.	\$ 31	\$ 48,151	\$ 3,691	\$ 51,873	0.0%
ESLOVAQUIA.		\$ 49,770		\$ 49,770	0.0%
VIRGENES, ISLAS (REI	\$ 10,280		\$ 37,580	\$ 47,860	0.0%
SANTA LUCIA.	\$ 24,705		\$ 20,616	\$ 45,321	0.0%
ANTIGUA Y BARBUDA	\$ 3,781	\$ 26,224	\$ 14,177	\$ 44,182	0.0%

GRANADA.	\$	17,816		\$	17,680	\$	35,496	0.0%	
PAKISTAN.	\$	2,356	\$	30,502	\$	2,053	\$	34,911	0.0%
ZONA FRANCA BARRANQU	\$	26,245	\$	4,500	\$	1,314	\$	32,059	0.0%
SAMOA AMERICANA.			\$	29,599			\$	29,599	0.0%
ARGENTINA.	\$	453	\$	23,539	\$	4,937	\$	28,928	0.0%
COREA (NORTE),REP.PO			\$	28,000			\$	28,000	0.0%
ZONA FRANCA PACIFICO					\$	26,739	\$	26,739	0.0%
ZONA FRANCA SANTA MA					\$	25,767	\$	25,767	0.0%
GIBRALTAR.	\$	24,840					\$	24,840	0.0%
AUSTRIA.	\$	1,074			\$	23,310	\$	24,384	0.0%
EMIRATOS ARABES UNID	\$	3,913	\$	1,898	\$	18,561	\$	24,372	0.0%
SUIZA.	\$	633			\$	22,214	\$	22,846	0.0%
TURQUIA.			\$	18,032	\$	1,900	\$	19,932	0.0%
URUGUAY.	\$	17,394	\$	502	\$	609	\$	18,505	0.0%
RUSIA.	\$	139	\$	66	\$	18,125	\$	18,330	0.0%
TURCAS Y CAICOS, ISL					\$	15,310	\$	15,310	0.0%
REPUBLICA CHECA.			\$	14,427			\$	14,427	0.0%
NUEVA ZELANDA.	\$	13,589			\$	164	\$	13,753	0.0%
BULGARIA.	\$	13,442					\$	13,442	0.0%
LIBANO.	\$	12,361			\$	590	\$	12,951	0.0%
ESTONIA.			\$	11,335			\$	11,335	0.0%
ANGUILLA.	\$	7,285			\$	3,212	\$	10,497	0.0%
COCOS (KEELING), ISL	\$	10,153			\$	56	\$	10,209	0.0%
CAIMAN, ISLAS.	\$	3,641			\$	4,861	\$	8,502	0.0%
GRECIA.	\$	162	\$	666	\$	6,338	\$	7,166	0.0%
NORUEGA.	\$	260	\$	64	\$	6,396	\$	6,720	0.0%
IRLANDA (EIRE).			\$	6,030	\$	4	\$	6,034	0.0%
SAN VICENTE Y LAS GR	\$	3,910			\$	1,704	\$	5,615	0.0%
GUAYANA FRANCESA.	\$	3,361			\$	2,239	\$	5,600	0.0%
SRI LANKA.			\$	1,711	\$	3,120	\$	4,831	0.0%
SUECIA.	\$	1,633			\$	2,813	\$	4,445	0.0%
FINLANDIA.			\$	3,922	\$	14	\$	3,936	0.0%
BELICE					\$	3,791	\$	3,791	0.0%
VIRGENES, ISLAS (EST	\$	2,600			\$	1,106	\$	3,706	0.0%
NO DECLARADOS.	\$	2,248			\$	839	\$	3,087	0.0%
ZONA FRANCA RIONEGRO	\$	1,213			\$	1,543	\$	2,756	0.0%
MARRUECOS.			\$	2,486			\$	2,486	0.0%
POLONIA.	\$	876			\$	1,113	\$	1,989	0.0%
MICRONESIA,ESTADOS F	\$	1,415			\$	363	\$	1,778	0.0%
GUYANA.	\$	473			\$	1,024	\$	1,497	0.0%
SWASILANDIA.					\$	1,102	\$	1,102	0.0%
ZONA FRANCA CALI.					\$	975	\$	975	0.0%
PARAGUAY.	\$	378			\$	384	\$	762	0.0%
ARABIA SAUDITA.					\$	758	\$	758	0.0%
SURINAM.					\$	524	\$	524	0.0%
ANGOLA.	\$	345			\$	160	\$	504	0.0%
ARMENIA					\$	417	\$	417	0.0%
GEORGIA.					\$	395	\$	395	0.0%
MYANMAR.	\$	371					\$	371	0.0%
REPUBLICA CENTROAFRI	\$	304					\$	304	0.0%
FILIPINAS.	\$	214			\$	2	\$	216	0.0%
KUWAIT.					\$	120	\$	120	0.0%
GHANA.					\$	18	\$	18	0.0%
SAN.CRISTOBAL Y NIEV					\$	9	\$	9	0.0%
HAITI.					\$	-		-	0.0%
<b>TOTAL GENERAL POR SECTOR</b>		<b>40,935,490</b>		<b>89,786,888</b>		<b>40,966,848</b>		<b>171,689,226</b>	

Fuente: DANE - Información anual Enero - Noviembre

## Anexo No. 5. Importaciones de la Cadena por País de Origen

PAIS	Importaciones en Dolares (Promedio 2003 - 2005)				
	CALZADO	CUERO	MARROQUINERIA	TOTAL CADENA	PART. %
CHINA.	\$ 19,460,392	\$ 143,052	\$ 7,038,087	\$ 26,641,530	25.5%
PANAMA.	\$ 23,134,466	\$ 3,277	\$ 2,746,612	\$ 25,884,354	24.7%
ECUADOR.	\$ 12,867,908	\$ 732,259	\$ 10,006	\$ 13,610,173	13.0%
HONG KONG.	\$ 6,251,706	\$ 69,255	\$ 3,977,599	\$ 10,298,559	9.8%
BRASIL.	\$ 6,729,129	\$ 390,738	\$ 559,986	\$ 7,679,853	7.3%
ESTADOS UNIDOS.	\$ 2,438,093	\$ 915,013	\$ 1,995,577	\$ 5,348,683	5.1%
ITALIA.	\$ 950,181	\$ 642,921	\$ 830,488	\$ 2,423,590	2.3%
PERU.	\$ 493,147	\$ 38,366	\$ 802,894	\$ 1,334,408	1.3%
URUGUAY.		\$ 1,134,988	\$ 8,051	\$ 1,143,039	1.1%
ESPAÑA	\$ 555,991	\$ 218,390	\$ 193,911	\$ 968,292	0.9%
VIET NAM.	\$ 800,970		\$ 140,033	\$ 941,003	0.9%
CHILE.	\$ 156,426	\$ 702,276	\$ 11,137	\$ 869,838	0.8%
ZONA FRANCA BOGOTA.	\$ 809,364		\$ 39,494	\$ 848,858	0.8%
VENEZUELA.	\$ 570,517	\$ 86,087	\$ 80,735	\$ 737,339	0.7%
MEXICO.	\$ 331,124	\$ 57,611	\$ 311,504	\$ 700,239	0.7%
INDONESIA.	\$ 651,790		\$ 14,858	\$ 666,648	0.6%
ALEMANIA.	\$ 69,398	\$ 48,772	\$ 290,831	\$ 409,001	0.4%
TAIWAN.	\$ 121,649	\$ 141,566	\$ 100,286	\$ 363,501	0.3%
FRANCIA.	\$ 44,203	\$ 60,879	\$ 257,309	\$ 362,391	0.3%
ARGENTINA.	\$ 162,967	\$ 155,964	\$ 40,408	\$ 359,339	0.3%
ZONA FRANCA CUCUTA.	\$ 310,573			\$ 310,573	0.3%
ZONA FRANCA BARRANQU	\$ 274,876	\$ 25,344		\$ 300,220	0.3%
TURQUIA.	\$ 145		\$ 283,116	\$ 283,260	0.3%
COSTA RICA.	\$ 1,528	\$ 270,934	\$ 6,386	\$ 278,848	0.3%
ZONA FRANCA RIONEGRO	\$ 224,661		\$ 10,253	\$ 234,914	0.2%
BELGICA.	\$ 9,878	\$ 96,526	\$ 112,967	\$ 219,371	0.2%
SUIZA.	\$ 100,763		\$ 81,893	\$ 182,656	0.2%
INDIA	\$ 44,558	\$ 31,127	\$ 89,027	\$ 164,712	0.2%
ESLOVENIA.	\$ 18,238	\$ 74,741		\$ 92,979	0.1%
CANADA.	\$ 21,781	\$ 36,385	\$ 32,889	\$ 91,055	0.1%
MALAYSIA.	\$ 72,545		\$ 49	\$ 72,594	0.1%
PAISES BAJOS.	\$ 3,007	\$ 66,493	\$ 2,430	\$ 71,931	0.1%
TAILANDIA.	\$ 49,584	\$ 234	\$ 13,776	\$ 63,594	0.1%
REINO UNIDO.	\$ 37,033	\$ 10,106	\$ 15,159	\$ 62,298	0.1%
SINGAPUR.	\$ 19,449	\$ 34,232	\$ 3,638	\$ 57,319	0.1%
PAKISTAN.	\$ 4,396		\$ 49,509	\$ 53,905	0.1%
PORTUGAL.	\$ 47,571			\$ 47,571	0.0%
BOLIVIA.	\$ 39,255		\$ 7,947	\$ 47,202	0.0%
JAPON.	\$ 35,892		\$ 11,050	\$ 46,942	0.0%
COREA (SUR), REP. DE	\$ 24,559	\$ 1,263	\$ 18,937	\$ 44,759	0.0%
NORFOLK, ISLA.	\$ 35,029			\$ 35,029	0.0%
AUSTRALIA.		\$ 22,883	\$ 684	\$ 23,567	0.0%
NO DECLARADOS.	\$ 19,784		\$ 2,239	\$ 22,022	0.0%
GUATEMALA.	\$ 1,032	\$ 9,673	\$ 11,264	\$ 21,968	0.0%
FILIPINAS.			\$ 19,926	\$ 19,926	0.0%
CHIPRE.			\$ 18,800	\$ 18,800	0.0%
PARAGUAY.	\$ 17,185		\$ 735	\$ 17,920	0.0%
SUDAFRICA, REPUBLICA		\$ 9,365	\$ 7,789	\$ 17,154	0.0%
DINAMARCA.	\$ 16,383		\$ 356	\$ 16,740	0.0%
AUSTRIA.	\$ 705		\$ 15,278	\$ 15,983	0.0%

### Anexo No. 5. Importaciones de la Cadena por País de Origen - 2

ANTILLAS HOLANDESAS	\$ 12,692			\$ 12,692	0.0%
PUERTO RICO.	\$ 900		\$ 11,049	\$ 11,949	0.0%
CROACIA.		\$ 10,585		\$ 10,585	0.0%
JORDANIA.			\$ 10,089	\$ 10,089	0.0%
EL SALVADOR.	\$ 9,135			\$ 9,135	0.0%
GHANA.			\$ 8,628	\$ 8,628	0.0%
MARSHALL, ISLAS.			\$ 8,440	\$ 8,440	0.0%
VIRGENES, ISLAS (REI	\$ 597		\$ 7,312	\$ 7,909	0.0%
SUECIA.	\$ 1,409		\$ 5,618	\$ 7,027	0.0%
ZONA FRANCA CARTAGEN		\$ 5,512		\$ 5,512	0.0%
ISRAEL.	\$ 2,589		\$ 1,067	\$ 3,656	0.0%
COLOMBIA.	\$ 55		\$ 3,341	\$ 3,396	0.0%
ARUBA	\$ 1,954		\$ 1,304	\$ 3,258	0.0%
NIUE, ISLA.	\$ 2,885			\$ 2,885	0.0%
COSTA DE MARFIL.		\$ 2,395		\$ 2,395	0.0%
PITCAIRN, ISLA.	\$ 2,243			\$ 2,243	0.0%
AFGANISTAN.			\$ 2,149	\$ 2,149	0.0%
BARBADOS.			\$ 1,664	\$ 1,664	0.0%
CAIMAN, ISLAS.			\$ 1,654	\$ 1,654	0.0%
UCRANIA.	\$ 877			\$ 877	0.0%
HONDURAS.		\$ 588	\$ 287	\$ 875	0.0%
BUTAN.	\$ 292		\$ 569	\$ 861	0.0%
REPUBLICA CHECA.	\$ 673		\$ 177	\$ 850	0.0%
NORUEGA.	\$ 304		\$ 321	\$ 625	0.0%
GRECIA.			\$ 529	\$ 529	0.0%
IRAN, REP ISLAMICA D			\$ 466	\$ 466	0.0%
REPUBLICA DOMINICANA			\$ 464	\$ 464	0.0%
ESTONIA.	\$ 372			\$ 372	0.0%
KENIA.			\$ 325	\$ 325	0.0%
SANTA SEDE.			\$ 305	\$ 305	0.0%
MARRUECOS.			\$ 296	\$ 296	0.0%
EGIPTO.			\$ 263	\$ 263	0.0%
GUADALUPE	\$ 190		\$ 64	\$ 254	0.0%
ZONA FRANCA BARU BEA			\$ 217	\$ 217	0.0%
FINLANDIA.			\$ 192	\$ 192	0.0%
ESLOVAQUIA.			\$ 171	\$ 171	0.0%
RUMANIA.	\$ 74			\$ 74	0.0%
ARABIA SAUDITA.			\$ 56	\$ 56	0.0%
TERRIT.AUTONOMOS DE			\$ 47	\$ 47	0.0%
POLONIA.			\$ 35	\$ 35	0.0%
CUBA.			\$ 16	\$ 16	0.0%
HUNGRIA.			\$ 3	\$ 3	0.0%
<b>TOTAL GENERAL POR SECTOR</b>	<b>78,067,071</b>	<b>6,249,801</b>	<b>20,333,020</b>	<b>104,649,892</b>	

Fuente: DANE - Información anual Enero - Octubre



## Anexo No. 6. Exportaciones por Acuerdos y Bloques económicos

### EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE CALZADO

Miles de Dólares FOB

Periodo = Enero-Diciembre

Fecha de proceso :4/Abril/2006

2000	2001	2002	2003	2004	2005	Prom. 03 - 05	Part.
------	------	------	------	------	------	---------------	-------

TOTAL	32,965	40,710	27,089	29,355	43,936	61,928	45,073	100.0
COMUNIDAD ANDINA	14,924	22,289	13,706	10,909	19,914	32,236	21,020	47
TLC (Mexico, EEUU y Canadá)	3,875	5,430	3,765	7,189	10,109	12,740	10,013	22
UNION EUROPEA	5,217	3,433	2,253	3,928	4,535	5,766	4,743	11
CARIBE Y CENTROAMERICA	4,918	4,704	4,392	4,221	4,720	4,120	4,353	10
DEMÁS AMERICA	2,004	2,895	1,581	1,059	2,012	2,783	1,951	4
PUERTO RICO	1,398	1,485	1,208	1,393	1,356	1,494	1,415	3
ZONAS FRANCAS	7	4	2	461	952	2,405	1,272	3
OTROS	21	22	25	49	150	300	166	0
CHILE	595	448	129	100	94	68	88	0
MERCOSUR	5	1	28	26	42	1	23	0
DMS EUROPA OCCIDENTAL	0	0	0	0	25	1	9	0
CHINA	0	0	0	15	0	0	5	0
Ex-CAME (Concejo de Ayuda mutua Económica)	0	0	0	0	13	0	5	0
NICS (Nuevos Países Industrializados)	0	0	0	0	0	11	4	0
JAPON	0	0	0	0	11	0	4	0
DEMÁS ASIA	0	0	0	5	0	3	3	0
DIVERSAS Y NO CLASIFICADOS	0	0	0	0	2	0	1	0

### EXPORTACIONES COLOMBIANAS DE MANUFACTURAS DE CUERO

Miles de Dólares FOB

Periodo = Enero-Diciembre

Fecha de proceso :4/Abril/2006

2000	2001	2002	2003	2004	2005	Prom. 03 - 05	Part.
------	------	------	------	------	------	---------------	-------

TOTAL	64,355	61,871	47,382	47,740	56,879	63,691	56,104	100.0
TLC (Mexico, EEUU y Canadá)	34,380	30,654	29,374	28,670	32,000	35,899	32,189	71
COMUNIDAD ANDINA	14,221	13,882	4,147	3,522	5,987	7,483	5,664	13
ZONAS FRANCAS	6,062	7,581	5,528	5,427	5,543	4,795	5,255	12
CARIBE Y CENTROAMERICA	3,795	3,833	2,924	3,475	4,620	4,489	4,195	9
UNION EUROPEA	2,479	2,594	2,256	2,393	3,861	4,875	3,710	8
PUERTO RICO	1,742	1,880	1,832	2,908	3,170	3,797	3,292	7
DEMÁS AMERICA	1,280	1,084	834	913	954	1,138	1,002	2
CHILE	271	206	228	220	262	607	363	1
JAPON	21	31	28	59	70	254	128	0
OTROS	79	78	14	15	77	233	108	0
NICS (Nuevos Países Industrializados)	4	17	0	5	148	52	69	0
MERCOSUR	22	27	217	92	39	12	47	0
DMS EUROPA OCCIDENTAL	1	4	0	1	84	39	41	0
Ex-CAME (Concejo de Ayuda mutua Económica)	0	0	0	8	58	2	23	0
CHINA	0	0	0	27	0	2	10	0
DEMÁS ASIA	0	0	0	5	6	13	8	0
DIVERSAS Y NO CLASIFICADOS	0	0	0	0	1	1	1	0

Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base en datos DANE-DIAN

Cifras Provisionales

Tomado de [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

**Anexo No. 7 EXPORTACIONES DE LA CADENA DEL CUERO DEL MUNDO HACIA EEUU**  
**Cifras en USD Promedio 2001 - 2003**

PAIS ORIGEN	CALZADO		MARROQUINERIA Y OTRAS MANUFACTURAS		CUERO CURTIDO Y SIN CURTIR		TOTAL GENERAL	
	USD	PART.	USD	PART.	USD	PART.	USD	PART.
China	5,763,422,502	55.63%	604,471,422	48.29%	11,110,699	1.02%	6,379,004,622	50.23%
Italy	1,075,807,207	10.38%	185,241,559	14.80%	258,951,874	23.79%	1,520,000,640	11.97%
Brazil	1,050,024,440	10.14%	4,521,842	0.36%	78,320,251	7.20%	1,132,866,533	8.92%
Indonesia	488,865,709	4.72%	5,588,668	0.45%	1,700,170	0.16%	496,154,547	3.91%
Mexico	259,529,714	2.51%	41,550,728	3.32%	61,146,570	5.62%	362,227,011	2.85%
Spain	255,358,934	2.46%	18,470,451	1.48%	29,037,640	2.67%	302,867,024	2.38%
Thailand	222,665,291	2.15%	8,559,845	0.68%	11,117,130	1.02%	242,342,266	1.91%
Argentina	4,792,534	0.05%	9,547,001	0.76%	218,765,456	20.10%	233,104,991	1.84%
India	109,347,666	1.06%	101,195,331	8.08%	7,439,482	0.68%	217,982,479	1.72%
Canada	55,947,382	0.54%	19,234,977	1.54%	128,722,389	11.83%	203,904,748	1.61%
United Kingdom	159,783,863	1.54%	7,545,022	0.60%	27,874,522	2.56%	195,203,407	1.54%
Dominican Rep	174,135,088	1.68%	6,843,641	0.55%	1,788,387	0.16%	182,767,116	1.44%
France	47,652,489	0.46%	69,693,387	5.57%	16,788,287	1.54%	134,134,164	1.06%
Korea	86,211,991	0.83%	33,008,668	2.64%	5,021,663	0.46%	124,242,322	0.98%
Germany	65,751,577	0.63%	6,571,599	0.52%	43,678,953	4.01%	116,002,129	0.91%
Vietnam	99,344,947	0.96%	358,834	0.03%	19,172	0.00%	99,722,952	0.79%
Portugal	95,085,467	0.92%	51,312	0.00%	1,421,416	0.13%	96,558,194	0.76%
Taiwan	51,787,211	0.50%	12,739,020	1.02%	1,857,345	0.17%	66,383,577	0.52%
Hong Kong	43,421,609	0.42%	16,590,642	1.33%	822,700	0.08%	60,834,951	0.48%
Uruguay	4,934,210	0.05%	314,396	0.03%	54,585,806	5.02%	59,834,412	0.47%
Colombia	4,247,327	0.04%	25,178,639	2.01%	7,749,255	0.71%	37,175,221	0.29%
Romania	29,414,487	0.28%	88,538	0.01%	15,286	0.00%	29,518,311	0.23%
Costa Rica	4,894,715	0.05%	20,541,525	1.64%	706,151	0.06%	26,142,390	0.21%
Hungary	24,528,469	0.24%	1,037,147	0.08%	55,587	0.01%	25,621,203	0.20%
Australia	7,976,667	0.08%	3,237,676	0.26%	13,322,500	1.22%	24,536,843	0.19%
Slovakia	18,241,648	0.18%	401,351	0.03%	5,167,517	0.47%	23,810,515	0.19%
Denmark	17,409,299	0.17%	281,439	0.02%	5,263,379	0.48%	22,954,116	0.18%
New Zealand	4,926,576	0.05%	9,701,884	0.78%	7,807,432	0.72%	22,435,892	0.18%
Switzerland	5,462,216	0.05%	13,694,394	1.09%	2,696,593	0.25%	21,853,203	0.17%
Philippines	19,053,142	0.18%	1,336,275	0.11%	101,055	0.01%	20,490,472	0.16%
Netherlands	3,190,024	0.03%	620,513	0.05%	11,436,907	1.05%	15,247,444	0.12%
Sweden	1,409,355	0.01%	260,559	0.02%	13,453,757	1.24%	15,123,671	0.12%
Poland	14,473,847	0.14%	269,192	0.02%	337,115	0.03%	15,080,154	0.12%
Israel	14,412,793	0.14%	82,207	0.01%	436,753	0.04%	14,931,753	0.12%
Czech Republic	12,506,645	0.12%	179,794	0.01%	137,491	0.01%	12,823,930	0.10%
Sri Lanka	12,158,860	0.12%	177,888	0.01%	-	0.00%	12,336,748	0.10%
Turkey	458,123	0.00%	10,336,080	0.83%	1,336,507	0.12%	12,130,710	0.10%
Macedonia	11,390,303	0.11%	1,402	0.00%	-	0.00%	11,391,705	0.09%
Austria	3,591,913	0.03%	142,922	0.01%	5,058,217	0.46%	8,793,052	0.07%
Finland	102,395	0.00%	68,279	0.01%	8,221,703	0.76%	8,392,377	0.07%
South Africa	279,481	0.00%	1,228,021	0.10%	6,744,000	0.62%	8,251,502	0.06%
Pakistan	780,618	0.01%	1,941,015	0.16%	4,917,791	0.45%	7,639,424	0.06%
Belgium	1,226,712	0.01%	653,042	0.05%	4,849,108	0.45%	6,728,862	0.05%
Norway	22,257	0.00%	13,854	0.00%	6,190,192	0.57%	6,226,303	0.05%
El Salvador	5,738,469	0.06%	7,664	0.00%	6,084	0.00%	5,752,217	0.05%
Bulgaria	4,522,339	0.04%	1,074,776	0.09%	4,239	0.00%	5,601,354	0.04%
Ireland	845,753	0.01%	193,383	0.02%	3,196,333	0.29%	4,235,469	0.03%
Singapore	866,663	0.01%	191,456	0.02%	3,025,713	0.28%	4,083,832	0.03%
Guatemala	3,606,902	0.03%	47,821	0.00%	336,611	0.03%	3,991,334	0.03%
Russia	292,711	0.00%	23,528	0.00%	3,158,469	0.29%	3,474,708	0.03%
Slovenia	2,928,422	0.03%	411,870	0.03%	131,210	0.01%	3,471,501	0.03%
Haiti	300	0.00%	36,563	0.00%	3,407,806	0.31%	3,444,668	0.03%
Macao	3,215,964	0.03%	18,798	0.00%	-	0.00%	3,234,763	0.03%
Honduras	3,088,908	0.03%	7,914	0.00%	25,170	0.00%	3,121,991	0.02%
Peru	128,539	0.00%	2,192,513	0.18%	787,301	0.07%	3,108,353	0.02%

Sierra Leone	518,784	0.01%	11,699	0.00%	150	0.00%	530,633	0.00%
Venezuela	307,643	0.00%	147,961	0.01%	32,921	0.00%	488,525	0.00%
Cameroon	340,091	0.00%	13,125	0.00%	12,056	0.00%	365,272	0.00%
Panama	100,763	0.00%	110,457	0.01%	144,816	0.01%	356,035	0.00%
Saudi Arabia	820	0.00%	12,733	0.00%	325,472	0.03%	339,024	0.00%
Jamaica	3,609	0.00%	883	0.00%	330,232	0.03%	334,724	0.00%
Mali	3,204	0.00%	28,937	0.00%	301,269	0.03%	333,410	0.00%
Yugoslavia	325,386	0.00%	4,600	0.00%	1,081	0.00%	331,067	0.00%
Ecuador	33,937	0.00%	31,919	0.00%	264,068	0.02%	329,924	0.00%
Bosnia-Herzegov	299,766	0.00%	1,045	0.00%	10,104	0.00%	310,914	0.00%
Ethiopia	325	0.00%	3,993	0.00%	183,966	0.02%	188,284	0.00%
Burma (Myanmar)	166,507	0.00%	4,266	0.00%	6,488	0.00%	177,261	0.00%
Tanzania	563	0.00%	23,051	0.00%	152,883	0.01%	176,497	0.00%
Zambia	341	0.00%	2,665	0.00%	160,315	0.01%	163,321	0.00%
Kenya	15,638	0.00%	17,873	0.00%	38,263	0.00%	71,774	0.00%
Mauritania	68,347	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	68,347	0.00%
Belize	32,367	0.00%	1,855	0.00%	34,050	0.00%	68,272	0.00%
Dominica Is	26,827	0.00%	2,758	0.00%	31,995	0.00%	61,579	0.00%
Cote d'Ivoire	14,436	0.00%	31,278	0.00%	5,831	0.00%	51,545	0.00%
Bahamas	35,108	0.00%	1,702	0.00%	725	0.00%	37,536	0.00%
Trin & Tobago	12,738	0.00%	21,706	0.00%	-	0.00%	34,445	0.00%
Botswana	22,042	0.00%	481	0.00%	9,038	0.00%	31,561	0.00%
Bhutan	31,101	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	31,101	0.00%
Laos	2,238	0.00%	-	0.00%	26,032	0.00%	28,269	0.00%
Nicaragua	10,365	0.00%	14,150	0.00%	555	0.00%	25,069	0.00%
Namibia	-	0.00%	8,960	0.00%	15,091	0.00%	24,051	0.00%
Chad	-	0.00%	-	0.00%	22,347	0.00%	22,347	0.00%
Nepal	1,356	0.00%	20,719	0.00%	-	0.00%	22,075	0.00%
Barbados	20,618	0.00%	235	0.00%	-	0.00%	20,854	0.00%
Mauritius	14,878	0.00%	2,993	0.00%	-	0.00%	17,871	0.00%
Luxembourg	3,938	0.00%	734	0.00%	13,060	0.00%	17,732	0.00%
Senegal	9,241	0.00%	4,780	0.00%	986	0.00%	15,007	0.00%
Ghana	1,736	0.00%	6,966	0.00%	3,184	0.00%	11,886	0.00%
Niger	263	0.00%	7,509	0.00%	3,381	0.00%	11,153	0.00%
St Kitts-Nevis	999	0.00%	9,034	0.00%	167	0.00%	10,200	0.00%
Cape Verde	4,868	0.00%	-	0.00%	4,644	0.00%	9,511	0.00%
Suriname	7,863	0.00%	129	0.00%	76	0.00%	8,068	0.00%
Afghanistan	6,828	0.00%	533	0.00%	516	0.00%	7,877	0.00%
Maldivs Is	6,803	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	6,803	0.00%
Mozambique	4,713	0.00%	-	0.00%	1,927	0.00%	6,641	0.00%
Congo (ROC)	545	0.00%	5,191	0.00%	-	0.00%	5,735	0.00%
Algeria	-	0.00%	-	0.00%	4,967	0.00%	4,967	0.00%
Guinea	1,088	0.00%	707	0.00%	2,341	0.00%	4,136	0.00%
Mongolia	1,107	0.00%	1,734	0.00%	868	0.00%	3,709	0.00%
Swaziland	-	0.00%	3,429	0.00%	-	0.00%	3,429	0.00%
Uganda	-	0.00%	-	0.00%	3,410	0.00%	3,410	0.00%
Antigua Barbuda	592	0.00%	924	0.00%	1,769	0.00%	3,285	0.00%
Seychelles	-	0.00%	2,090	0.00%	-	0.00%	2,090	0.00%
Madagascar	258	0.00%	1,349	0.00%	-	0.00%	1,607	0.00%
Brunei	882	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	882	0.00%
Congo (DROC)	-	0.00%	715	0.00%	-	0.00%	715	0.00%
Guyana	506	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	506	0.00%
Gambia	380	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	380	0.00%
Benin	-	0.00%	-	0.00%	319	0.00%	319	0.00%
St Lucia Is	-	0.00%	300	0.00%	-	0.00%	300	0.00%
Malawi	254	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	254	0.00%
Cayman Is	-	0.00%	122	0.00%	74	0.00%	196	0.00%
Cambodia	127	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	127	0.00%
Sao Tome & Prin	87	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	87	0.00%
<b>Total general</b>	<b>10,359,600,509</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,251,831,227</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,088,383,866</b>	<b>100.00%</b>	<b>12,699,815,602</b>	<b>100.00%</b>

Tomado de Estadísticas de Productividad y Competitividad del DANE  
[www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

## Anexo No. 8 Exportaciones hacia la Unión Europea

Exportaciones hacia la UE (Promedio 2003 - 2005)					
PAIS DESTINO	CALZADO	CUERO	MARROQUINERIA	TOTAL CADENA	PART.%
ITALIA.	\$ 9,076	\$ 31,675,226	\$ 68,483	\$ 31,752,785	73.9%
ESPAÑA	\$ 1,703,804	\$ 944,017	\$ 471,864	\$ 3,119,686	7.3%
BELGICA.	\$ 1,030,083	\$ 1,355,730	\$ 204,315	\$ 2,590,128	6.0%
PAISES BAJOS.	\$ 290,107	\$ 205,167	\$ 1,231,047	\$ 1,726,322	4.0%
ALEMANIA.	\$ 471,143	\$ 415,899	\$ 593,747	\$ 1,480,789	3.4%
PORTUGAL.	\$ 251,016	\$ 424,574	\$ 4,035	\$ 679,624	1.6%
REINO UNIDO.	\$ 103,744	\$ 26,509	\$ 413,614	\$ 543,867	1.3%
FRANCIA.	\$ 244,102	\$ 149,217	\$ 12,930	\$ 406,249	0.9%
DINAMARCA.	\$ 81,336		\$ 88,877	\$ 170,213	0.4%
HUNGRIA.		\$ 110,764	\$ 2,534	\$ 113,298	0.3%
LUXEMBURGO	\$ 84,782		\$ 1,836	\$ 86,618	0.2%
CROACIA.	\$ 31	\$ 48,151	\$ 3,691	\$ 51,873	0.1%
ESLOVAQUIA.		\$ 49,770		\$ 49,770	0.1%
GIBRALTAR.	\$ 24,840			\$ 24,840	0.1%
AUSTRIA.	\$ 1,074		\$ 23,310	\$ 24,384	0.1%
SUIZA.	\$ 633		\$ 22,214	\$ 22,846	0.1%
RUSIA.	\$ 139	\$ 66	\$ 18,125	\$ 18,330	0.0%
REPUBLICA CHECA.		\$ 14,427		\$ 14,427	0.0%
NUEVA ZELANDA.	\$ 13,589		\$ 164	\$ 13,753	0.0%
BULGARIA.	\$ 13,442			\$ 13,442	0.0%
ESTONIA.		\$ 11,335		\$ 11,335	0.0%
GRECIA.	\$ 162	\$ 666	\$ 6,338	\$ 7,166	0.0%
NORUEGA.	\$ 260	\$ 64	\$ 6,396	\$ 6,720	0.0%
IRLANDA (EIRE).		\$ 6,030	\$ 4	\$ 6,034	0.0%
SUECIA.	\$ 1,633		\$ 2,813	\$ 4,445	0.0%
FINLANDIA.		\$ 3,922	\$ 14	\$ 3,936	0.0%
POLONIA.	\$ 876		\$ 1,113	\$ 1,989	0.0%
ARMENIA			\$ 417	\$ 417	0.0%
<b>TOTAL GENERAL POR SECTOR</b>	<b>4,325,872</b>	<b>35,441,533</b>	<b>3,177,879</b>	<b>42,945,284</b>	

Fuente: DANE - Información anual Enero - Octubre



## **LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)- CAPÍTULO ANTIOQUIA**

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Para poder alcanzar el objetivo de la investigación es necesario contar con información de las diferentes empresas de la asociación. Le pedimos el favor de diligenciar el siguiente documento, cuya información será confidencial y solo se utilizará para fines de la investigación.

La **PARTE I (Principales datos de la empresa)**, **PARTE II (Internacionalización)** y **PARTE III (Cadena Productiva- Asociatividad)** debe entregarse antes del 22 de junio del 2006, a las señoras Luz Adriana Ramírez y/o Eliana Ramírez vía correo electrónico.

La **PARTE IV (Información Complementaria)** debe remitirse antes del 29 de junio del 2006, al señor Arturo Echeverri (ACICAM).

Tomar en cuenta lo siguiente:

- El buen resultado de la investigación depende de la veracidad de los datos que usted nos suministre.
- Si tiene algún comentario o duda, favor comunicarse con:

<b>Luz Adriana Ramírez R.</b> E-Mail: <a href="mailto:Iramir13@eafit.edu.co">Iramir13@eafit.edu.co</a> Teléfono: 4 – 360 95 00 Ext. 1278 Celular: 311 747 55 84	<b>Eliana Ramirez</b> E-Mail: <a href="mailto:eramirez@noel.com.co">eramirez@noel.com.co</a> Teléfono: 4 – 365 71 70 Celular: 316 321 44 31
--	--
- Una vez diligenciada la encuesta favor enviarla por mail a Luz Adriana Ramírez R y/o Eliana Ramírez.



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**PARTE I. PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA**

NIT \_\_\_\_\_ Razón Social \_\_\_\_\_

Nombre comercial \_\_\_\_\_

Año de creación de la empresa DD \_\_\_\_\_ MM \_\_\_\_\_ AAA \_\_\_\_\_

Representante legal \_\_\_\_\_ C C \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Correo electrónico \_\_\_\_\_ pagina Web \_\_\_\_\_

Nombre de quien responde la encuesta \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Celular \_\_\_\_\_

Producto principal \_\_\_\_\_

Numero de personas que trabajan para la empresa \_\_\_\_\_

Numero de personas que trabajan para la empresa en administración \_\_\_\_\_

Numero de personas que trabajan para la empresa en ventas \_\_\_\_\_

Numero de personas que trabajan para la empresa en producción \_\_\_\_\_

Del total de personas que trabajan para la empresa, cuantos trabajan en Colombia \_\_\_\_\_

Cuantos en el extranjero \_\_\_\_\_

En cuantos países tiene presencia la empresa \_\_\_\_\_

Nombre del representante de la empresa para las exportaciones \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_ dirección para la correspondencia \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_ Pagina Web \_\_\_\_\_

**ASPECTOS FUNCIONALES**

**Área Comercial**

1. ¿Cuál es el porcentaje de participación de su empresa en el mercado colombiano? \_\_\_\_\_ (%)
2. ¿Cuáles son las principales características de su producto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Su marca está posicionada? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---
4. ¿Tiene su empresa equipo de ventas? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

5. ¿Cómo son los canales de distribución para sus productos? Propios \_\_\_\_\_ Terceros \_\_\_\_\_.

5.1. ¿Qué tipo de canales?

<b>Grandes Cadenas</b>	<b>1</b>
<b>Almacenes en la periferia</b>	<b>2</b>
<b>Almacenes en el centro de la ciudad</b>	<b>3</b>
<b>Centros Comerciales (Almacenes por departamento)</b>	<b>4</b>

6. ¿Tiene su empresa estrategia de promoción y publicidad? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

7. ¿Cuál estrategia de publicidad y promoción utiliza?

<b>Televisión</b>	<b>1</b>	<b>Catálogo Virtual</b>	<b>5</b>
<b>Radio</b>	<b>2</b>	<b>Página Web</b>	<b>6</b>
<b>Volantes</b>	<b>3</b>	<b>Exhibición en el Punto de Venta</b>	<b>7</b>
<b>Catálogo Impreso</b>	<b>4</b>	<b>Otro.¿Cuál?</b>	

**Área de Recursos Humanos**

8. ¿Utiliza sistemas de bonificaciones? Si la respuesta es afirmativa, responda la siguiente pregunta. 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

8.1 indique cuáles sistemas utiliza: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el nivel de educación del personal? Indique el porcentaje.

	%
Sin bachillerato	1
Bachiller	2
Técnico	3
Tecnólogo	4
Profesional	5

**Área Administrativa**

11. ¿Tiene la empresa definida su misión y visión? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

12. ¿La empresa presupuesta sus ventas, costos y gastos? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

13. ¿Tiene definida su estructura de personal? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**Área de Producción**

14. En cuántos turnos puede funcionar la planta de producción \_\_\_\_\_
15. En cuántos turnos funciona hoy la planta \_\_\_\_\_
16. ¿Cuál es la producción actual en unidades por línea de producto? \_\_\_\_\_
17. ¿Cuál es el porcentaje hoy de capacidad productiva ociosa? \_\_\_\_\_
18. ¿Cuenta con sistema para determinar los costos de producción? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

  
¿Cuál sistema? \_\_\_\_\_
19. ¿Su empresa aplica control de calidad en la fabricación a los productos que fabrica? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

  
¿Cuál sistema? \_\_\_\_\_

**Área de certificación de calidad y normatividad legal**

20. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene actualmente la empresa:

ISO 9001 (Calidad)	1
ISO 14001 (Ambiental)	2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	3
Otras. ¿Cuál?	

21. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene en proceso la empresa:

ISO 9001 (Calidad)	1
ISO 14001 (Ambiental)	2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	3
Otras. ¿Cuál?	

21.1. Mencione proyectos en procesos y breve descripción

---



---



---



---

22. ¿Qué sistema de producción emplea?

Por lotes (mayor variedad de productos, menores volúmenes)	1
En línea continua (poca variedad, mayores volúmenes)	2
Otro. ¿Cuál?	3

23. ¿Qué tipo de productos fabrica? \_\_\_\_\_





**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**Área tecnológica**

24. ¿Qué tipo de tecnología utiliza para producir? Señale la respuesta en el siguiente cuadro.

<b>Cementado</b>	<b>1</b>
<b>Pegado</b>	<b>2</b>
<b>Inyectado</b>	<b>3</b>
<b>Vulcanizado</b>	<b>4</b>

**Área financiera**

**(Nota: Estas preguntas deben ser consultadas con la persona responsable de Contabilidad de ser necesario)**

25. ¿Cada cuánto rota la cartera de su empresa?

<b>Entre 0 y 30 días</b>	<b>1</b>
<b>Entre 30 y 45 días</b>	<b>2</b>
<b>Entre 45 y 60 días</b>	<b>3</b>
<b>Entre 60 y 90 días</b>	<b>4</b>
<b>Más de 90 días</b>	<b>5</b>

26. ¿La rentabilidad de su negocio es?

<b>Alta</b>	<b>1</b>	<b>Media</b>	<b>2</b>	<b>Baja</b>	<b>3</b>
-------------	----------	--------------	----------	-------------	----------

27. ¿Su capacidad de endeudamiento es?

<b>Alta</b>	<b>1</b>	<b>Media</b>	<b>2</b>	<b>Baja</b>	<b>3</b>
-------------	----------	--------------	----------	-------------	----------

28. ¿Cómo son sus gastos Financieros?

<b>Altos</b>	<b>1</b>	<b>Bajos</b>	<b>2</b>
--------------	----------	--------------	----------

29. Qué porcentaje de las ventas totales corresponde a:

Mercado Nacional \_\_\_\_\_%

Mercado internacional \_\_\_\_\_%

30. ¿Conoce su margen por ventas nacionales?

<b>SI</b>	<b>1</b>	<b>NO</b>	<b>2</b>
-----------	----------	-----------	----------

31. ¿Conoce su margen por ventas internacionales?

<b>SI</b>	<b>1</b>	<b>NO</b>	<b>2</b>
-----------	----------	-----------	----------

32. ¿Cuál de las anteriores márgenes es mayor?

<b>Nacional</b>	<b>1</b>	<b>Internacional</b>	<b>2</b>
-----------------	----------	----------------------	----------

33. Indique el valor aproximado de facturación anual TOTAL, incluyendo nacional e internacional, de su empresa: (marque con una X).

<b>Menos de 500 millones</b>	<b>1</b>
<b>Entre 500 y 1.000 millones</b>	<b>2</b>
<b>Entre 1.000 y 2.000 millones</b>	<b>3</b>
<b>Más de 2.000 millones</b>	<b>4</b>



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

34. Cuál ha sido el **incremento** de las ventas que ha obtenido en los tres últimos años (2002-2005): (marque con una X)

	<i>Incremento negativo</i>	<i>Incremento Positivo</i>
Ventas Nacionales		
Ventas Internacionales		

34.1. En caso de ser positivo, señale en qué rango se ubica dicho crecimiento

	<i>Entre 0% y 5%</i>	<i>Entre 5% y 10%</i>	<i>Entre 10% y 20%</i>	<i>Entre 20% y 50%</i>	<i>Entre 50% y 100%</i>	<i>Más del 100%</i>
Ventas Nacionales						
Ventas Internacionales						

**PARTE II. INTERNACIONALIZACIÓN**

1. Indique el grado de importancia que tienen los siguientes motivos en la decisión para la internacionalización de su empresa:

MOTIVOS	Grado de Importancia			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Situación del mercado saturado por la alta competencia	1	2	3	4
Ciclo de vida del producto en declive en Colombia	1	2	3	4
Pedidos esporádicos de clientes extranjeros	1	2	3	4
Disminución del riesgo de operar en un solo mercado	1	2	3	4
Las empresas competidoras exportaron primero	1	2	3	4
Oportunidades de crecimiento en los mercados externos	1	2	3	4
Los clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes de la empresa	1	2	3	4
Disminución de las barreras legales y/o culturales entre países	1	2	3	4
Aprovechamiento de ayudas estatales	1	2	3	4
Seguimiento a la tendencia mundial	1	2	3	4
Aprovechamiento de acuerdos de integración	1	2	3	4
Reducción de los costos de producción	1	2	3	4
Aprovechar ventajas fiscales y financieras	1	2	3	4
Mejoramiento de las capacidades tecnológicas	1	2	3	4

2. ¿Su empresa exporta?  SI 1  NO 2

Si su respuesta es no, pase a la siguiente sección (**PARTE III. CADENA PRODUCTIVA – ASOCIATIVIDAD**)

3. ¿En qué año comenzó a exportar? AAAA\_\_\_\_\_

4. Exporta regularmente la empresa  SI 1  NO 2



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

En caso que EXPORTE REGULARMENTE, lo hace en forma:

Directamente \_\_\_\_\_ Indirectamente \_\_\_\_\_

5. A qué países exporta directamente \_\_\_\_\_

6. A qué países exporta indirectamente \_\_\_\_\_

7. Hace parte la empresa de alguna cadena exportadora

SI	1
NO	2
OTRO.¿CUÁL?	

8. ¿Su empresa ha sido constante con sus Clientes en el exterior?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

9. ¿Su empresa ha perdido clientes en el exterior?

SI	1	NO	2
----	---	----	---

Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta 9.1 y 9.2.

9.1. ¿En cuáles países? \_\_\_\_\_

9.2. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. Indique los tres primeros países en los que inició su actividad exportadora:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

11. Indique los principales países a los cuales en la actualidad le exporta:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**PARTE III. CADENA PRODUCTIVA - ASOCIATIVIDAD**

**Proveedores**

1. ¿Dónde están sus principales proveedores de materias primas e insumos?

En Medellín	1
En otra ciudad, cuál?	2
En otro departamento, cuál?	3
En otro país, cuál?	4

2. ¿Cuántas alternativas tiene para el abastecimiento del cuero u otros materiales similares? Señale con una X su respuesta

<b>Una</b>	<b>1</b>	<b>Entre una y tres</b>	<b>2</b>	<b>Más de tres</b>	<b>3</b>
------------	----------	-------------------------	----------	--------------------	----------

3. ¿La calidad de las materias primas es?

<b>Buena</b>	<b>1</b>	<b>Regular</b>	<b>2</b>	<b>Mala</b>	<b>3</b>
--------------	----------	----------------	----------	-------------	----------

**Clientes**

4. ¿Cuántos clientes activos tiene hoy?

<b>Nacional</b>		<b>Internacional</b>	
-----------------	--	----------------------	--

5. ¿Quiénes son hoy sus clientes más importantes y en que porcentaje le compran?

<b>Nombre del cliente</b>	<b>% de compra</b>

6. ¿Maquila alguna marca?

<b>SI</b>	<b>1</b>	<b>NO</b>	<b>2</b>
-----------	----------	-----------	----------

Si su respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 6.1.**

6.1 ¿Cuál Marca? \_\_\_\_\_



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**Competencia**

7. ¿Quien es su principal competidor(es) local(es) (país o empresa)? \_\_\_\_\_
8. ¿Quién es su principal competidor(es) internacional(es) (país o empresa)? \_\_\_\_\_
9. ¿Que productos diferentes al calzado de cuero son su competencia? \_\_\_\_\_
10. ¿En qué grado se siente afectada su empresa por el contrabando? 

Alto	1	Medio	2	Bajo	3
------	---	-------	---	------	---
11. Sus productos compiten con: 

Precios bajos	1	Calidad	2	Diseño	3
---------------	---	---------	---	--------	---

**Asociatividad**

12. ¿Su empresa participa como expositora en Ferias? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

  
Si la respuesta es Si, por favor relaciónelas en la **Pregunta 13**, incluyendo el país o la ciudad donde se desarrollo la misma.

13. Relacione las ferias en las cuales participa y el lugar donde se realizan (nacionales o internacionales)

FERIA	PAIS/CIUDAD

14. ¿Considera que el sector tiene apoyo por parte del gobierno? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

  
Si la respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 14.1**.

14.1. ¿De que tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Existe colaboración y trabajo conjunto entre su empresa y otras empresas del sector? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

16. ¿Qué tipo de actividades conjuntas han realizado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**IV. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

1. Ficha de inscripción
2. Cámara de Comercio con una vigencia no superior a dos meses
3. Certificación representante legal
4. Referencia bancaria
5. Organigrama de la compañía
6. Reseña histórica de la empresa, misión, visión
7. Listado de clientes de la empresa por exportación y nacional
8. Listado de Proveedores de la empresa.
9. Catalogo de productos
10. Listado de productos por línea de productos
11. Cotización CIF Aruba, CIF Róterdam: unidad de media por contenedor

**NOTA:**

- A) Anexar en un CD los numerales 1, 5, 6, 7, 8 y 10 ó enviar por Internet como archivo adjunto.
- B) Enviar físicamente los numerales 1, 2, 3, 4, 5, 9 y 11.

**FIN DE LA ENCUESTA, MUCHAS GRACIAS.**



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**PARTE I. PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA**

NIT\_811043414-2 Razón Social MAX FASHION LTDA

Nombre comercial MAX FASHION LTDA

Año de creación de la empresa DD 11 MM 02 AAA 2004

Representante legal SOLEDAD RESTREPO VILLA

C C 21.953.402

Dirección CALLE 28 NO. 59 23

Ciudad MEDELLIN Teléfono 235 88 67 Fax 235 14 83

Correo electrónico maxfashion@epm.net.co pagina Web

Nombre de quien responde la encuesta SOLEDAD RESTREPO VILLA

Cargo GERENTE - PROPIETARIA E-mail

maxfashion@epm.net.co

Celular 311 719 97 82

Producto principal FABRICACION CALZADO MARROQUINERIA Y COMPLEMENTOS

Numero de personas que trabajan para la empresa 29

Numero de personas que trabajan para la empresa en administración 5

Numero de personas que trabajan para la empresa en ventas 1

Numero de personas que trabajan para la empresa en producción 23

Del total de personas que trabajan para la empresa, cuantos trabajan en Colombia 29

Cuantos en el extranjero 0

En cuantos países tiene presencia la empresa NINGUNO

Nombre del representante de la empresa para las exportaciones SOLEDAD RESTREPO VILLA

Cargo GERENTE dirección para la correspondencia CALLE 28 59 -23

Ciudad MEDELLIN Departamento ANTIOQUIA

Teléfono 235 88 67 Fax 235 14 83 Celular 311 719 97 82

E-mail maxfashion@epm.net.co Pagina Web



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**ASPECTOS FUNCIONALES**

**Área Comercial**

1. ¿Cuál es el porcentaje de participación de su empresa en el mercado colombiano? \_\_\_\_\_? \_\_\_\_\_(%)
2. ¿Cuáles son las principales características de su producto? FABRICACION DEL PRODUCTO EN FORMA ARTESANAL, CAPELLADAS, SUELAS, FORROS EN PRODUCTOS NATURALES. SUELAS ELABORADAS TOTALMENTE A MANO EN CUERO. EXCELENTE CALIDAD Y DISEÑOS ACORDES A LA NECESIDAD DEL MERCADO Y DESARROLLO DE LA CARA PLANTAR DE LA HORMA PARA LA COMODIDAD DE LA MUJER LATINA
3. \_\_\_\_\_
4. ¿Su marca está posicionada? 

SI	1	NO	X
----	---	----	---
5. ¿Tiene su empresa equipo de ventas? 

SI	1	NO	X
----	---	----	---
6. ¿Cómo son los canales de distribución para sus productos? Propios X Terceros \_\_\_\_\_.
- 6.1. ¿Qué tipo de canales?

<b>Grandes Cadenas</b>	<b>1</b>
<b>Almacenes en la periferia</b>	<b>2X</b>
<b>Almacenes en el centro de la ciudad</b>	<b>3X</b>
<b>Centros Comerciales (Almacenes por departamento)</b>	<b>4X</b>

7. ¿Tiene su empresa estrategia de promoción y publicidad? 

SI	1	NO	X
----	---	----	---
8. ¿Cuál estrategia de publicidad y promoción utiliza?

<b>Televisión</b>	<b>1</b>	<b>Catálogo Virtual</b>	<b>5</b>
<b>Radio</b>	<b>2</b>	<b>Página Web</b>	<b>6</b>
<b>Volantes</b>	<b>3</b>	<b>Exhibición en el Punto de Venta</b>	<b>7</b>
<b>Catálogo Impreso</b>	<b>4</b>	<b>Otro.¿Cuál?</b>	

**Área de Recursos Humanos**

9. ¿Utiliza sistemas de bonificaciones? Si la respuesta es afirmativa, responda la siguiente pregunta. 

SI	1	NO	X
----	---	----	---
- 8.1 indique cuáles sistemas utiliza: \_\_\_\_\_
10. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su empresa? BUENO
11. \_\_\_\_\_





**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

12. ¿Cuál es el nivel de educación del personal? Indique el porcentaje.

	%
Sin bachillerato	
Bachiller	100
Técnico	2
Tecnólogo	
Profesional	1

**Área Administrativa**

13. ¿Tiene la empresa definida su misión y visión?  SI  X  NO  2

14. ¿La empresa presupuesta sus ventas, costos y gastos?  SI  X  NO  2

15. ¿Tiene definida su estructura de personal?  SI  X  NO  2

**Área de Producción**

16. En cuántos turnos puede funcionar la planta de producción \_\_\_\_ 3 \_\_\_\_

17. En cuántos turnos funciona hoy la planta \_\_\_\_ 1 \_\_\_\_

18. ¿Cuál es la producción actual en unidades por línea de producto? \_\_\_\_ 2500 UNIDADES MES \_\_\_\_

19. ¿Cuál es el porcentaje hoy de capacidad productiva ociosa? \_\_\_\_ 29 \_\_\_\_

20. ¿Cuenta con sistema para determinar los costos de producción?  SI  1  NO  X

¿Cuál sistema? \_\_\_\_\_

21. ¿Su empresa aplica control de calidad en la fabricación a los productos que fabrica?  SI  X  NO  2

¿Cuál sistema? \_\_\_\_ POR PROCESOS

**Área de certificación de calidad y normatividad legal**

22. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene actualmente la empresa:

ISO 9001 (Calidad)	<input type="checkbox"/> 1
ISO 14001 (Ambiental)	<input type="checkbox"/> 2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	<input type="checkbox"/> 3
Otras. ¿Cuál?	

23. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene en proceso la empresa:



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

ISO 9001 (Calidad)	1
ISO 14001 (Ambiental)	2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	3
Otras. ¿Cuál? CERTIFICACION POR COMPETENCIAS LABORALES EN CORTE ARMADO Y COSTUA	X

21.1. Mencione proyectos en procesos y breve descripción

SE ESTA TRABAJANDO EN LA CERTIFICACION DE MONTAJE, ENSUELADO Y TERMINADO. \_\_\_\_\_

---



---



---

24. ¿Qué sistema de producción emplea?

Por lotes (mayor variedad de productos, menores volúmenes)	1. POR LOTES
En línea continua (poca variedad, mayores volúmenes)	2
Otro. ¿Cuál?	3

25. ¿Qué tipo de productos fabrica?\_BOTAS PARA DAMA.TEXANAS, ZAPATO CLASICO, MOCASIN, SUECOS BOLSOS Y BILLETERAS

26. \_\_\_\_\_

**Área tecnológica**

27. ¿Qué tipo de tecnología utiliza para producir? Señale la respuesta en el siguiente cuadro.

Cementado	1
Pegado	2X
Inyectado	3
Vulcanizado	4

**Área financiera**

**(Nota: Estas preguntas deben ser consultadas con la persona responsable de Contabilidad de ser necesario)**

28. ¿Cada cuánto rota la cartera de su empresa?

Entre 0 y 30 días	1
Entre 30 y 45 días	2X
Entre 45 y 60 días	3
Entre 60 y 90 días	4



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-**

**CAPÍTULO ANTIOQUIA**

Entre 0 y 30 días	1
Más de 90 días	5

29. ¿La rentabilidad de su negocio es? 

Alta	1	Media	2X	Baja	3
------	---	-------	----	------	---

30. ¿Su capacidad de endeudamiento es? 

Alta	1X	Media	2	Baja	3
------	----	-------	---	------	---

31. ¿Cómo son sus gastos Financieros? 

Altos	1	Bajos	2X
-------	---	-------	----

32. Qué porcentaje de las ventas totales corresponde a:

Mercado Nacional \_100\_\_\_\_\_ %

Mercado internacional \_\_\_\_\_ %

33. ¿Conoce su margen por ventas nacionales? 

SI	1X	NO	2
----	----	----	---

34. ¿Conoce su margen por ventas internacionales? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

35. ¿Cuál de las anteriores márgenes es mayor? 

Nacional	X1	Internacional	2
----------	----	---------------	---

36. Indique el valor aproximado de facturación anual TOTAL, incluyendo nacional e internacional, de su empresa: (marque con una X).

<b>Menos de 500 millones</b>	<b>1</b>
<b>Entre 500 y 1.000 millones</b>	<b>2X</b>
<b>Entre 1.000 y 2.000 millones</b>	<b>3</b>
<b>Más de 2.000 millones</b>	<b>4</b>

37. Cuál ha sido el **incremento** de las ventas que ha obtenido en los tres últimos años (2002-2005): (marque con una X)

	<b>Incremento negativo</b>	<b>Incremento Positivo</b>
Ventas Nacionales		X
Ventas Internacionales		

34.1. En caso de ser positivo, señale en qué rango se ubica dicho crecimiento

	<b>Entre 0% y 5%</b>	<b>Entre 5% y 10%</b>	<b>Entre 10% y 20%</b>	<b>Entre 20% y 50%</b>	<b>Entre 50% y 100%</b>	<b>Más del 100%</b>
Ventas Nacionales		X				
Ventas Internacionales						

**PARTE II. INTERNACIONALIZACIÓN**

1. Indique el grado de importancia que tienen los siguientes motivos en la decisión para la internacionalización de su empresa:



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

MOTIVOS	Grado de Importancia			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Situación del mercado saturado por la alta competencia	1	2	3	4X
Ciclo de vida del producto en declive en Colombia	1	2	3	4X
Pedidos esporádicos de clientes extranjeros	1X	2	3	4
Disminución del riesgo de operar en un solo mercado	1	2	3	4X
Las empresas competidoras exportaron primero	1	2	3X	4
Oportunidades de crecimiento en los mercados externos	1	2	3	4X
Los clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes de la empresa	1X	2	3	4
Disminución de las barreras legales y/o culturales entre países	1	2	3	4
Aprovechamiento de ayudas estatales	1	2	3X	4
Seguimiento a la tendencia mundial	1	2	3	4X
Aprovechamiento de acuerdos de integración	1	2	3	4X
Reducción de los costos de producción	1	2	3	4X
Aprovechar ventajas fiscales y financieras	1	2	3	4X
Mejoramiento de las capacidades tecnológicas	1	2	3	4X

2. ¿Su empresa exporta?  SI 1  NO 2X

Si su respuesta es no, pase a la siguiente sección (PARTE III. CADENA PRODUCTIVA – ASOCIATIVIDAD)

3. ¿En qué año comenzó a exportar? AAAA\_\_\_\_\_

4. Exporta regularmente la empresa  SI 1  NO 2

En caso que EXPORTE REGULARMENTE, lo hace en forma:

Directamente \_\_\_\_\_ Indirectamente \_\_\_\_\_

5. A qué países exporta directamente \_\_\_\_\_

6. A qué países exporta indirectamente \_\_\_\_\_

7. Hace parte la empresa de alguna cadena exportadora

SI	1
NO	2
OTRO.¿CUÁL?	

8. ¿Su empresa ha sido constante con sus Clientes en el exterior?  SI 1  NO 2

9. ¿Su empresa ha perdido clientes en el exterior?  SI 1  NO 2

Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta 9.1 y 9.2.

9.1. ¿En cuáles países? \_\_\_\_\_

9.2. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. Indique los tres primeros países en los que inició su actividad exportadora:

a. \_\_\_\_\_



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

11. Indique los principales países a los cuales en la actualidad le exporta:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**PARTE III. CADENA PRODUCTIVA - ASOCIATIVIDAD**

**Proveedores**

1. ¿Dónde están sus principales proveedores de materias primas e insumos?

En Medellín	1X
En otra ciudad, cuál?	2XBOGOTA
En otro departamento, cuál?	3
En otro país, cuál?	4

2. ¿Cuántas alternativas tiene para el abastecimiento del cuero u otros materiales similares? Señale con una X su respuesta

<b>Una</b>	<b>1</b>	<b>Entre una y tres</b>	<b>2</b>	<b>Más de tres</b>	<b>3X</b>
------------	----------	-------------------------	----------	--------------------	-----------

3. ¿La calidad de las materias primas es?

<b>BuenaX</b>	<b>1X</b>	<b>Regular</b>	<b>2</b>	<b>Mala</b>	<b>3</b>
---------------	-----------	----------------	----------	-------------	----------

**Clientes**

4. ¿Cuántos clientes activos tiene hoy?

<b>Nacional</b>	<b>20</b>	<b>Internacional</b>	
-----------------	-----------	----------------------	--

5. ¿Quiénes son hoy sus clientes más importantes y en que porcentaje le compran?

<b>Nombre del cliente</b>	<b>% de compra</b>
ZBC	50
BOUNA VITA	10
CHIC MARROQUINERA	10
ALEJANDRO HENAO	10
DIVA MARROQUINERA	20

6. ¿Maquila alguna marca?

<b>SI</b>	<b>1X</b>	<b>NO</b>	<b>2</b>
-----------	-----------	-----------	----------

Si su respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 6.1.**

6.1 ¿Cuál Marca?   DIVA



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**Competencia**

7. ¿Quien es su principal competidor(es) local(es) (país o empresa)? \_\_\_\_\_ MISION MODA \_\_\_\_\_
8. ¿Quién es su principal competidor(es) internacional(es) (país o empresa)? \_\_\_\_\_
9. ¿Que productos diferentes al calzado de cuero son su competencia? \_\_\_\_\_
10. ¿En qué grado se siente afectada su empresa por el contrabando? 

Alto	1	Medio	2X	Bajo	3
------	---	-------	----	------	---
11. Sus productos compiten con: 

Precios bajos	1	Calidad	2X	Diseño	3X
---------------	---	---------	----	--------	----

**Asociatividad**

12. ¿Su empresa participa como expositora en Ferias? 

SI	1X	NO	2
----	----	----	---

  
Si la respuesta es Si, por favor relaciónelas en la **Pregunta 13**, incluyendo el país o la ciudad donde se desarrollo la misma.

13. Relacione las ferias en las cuales participa y el lugar donde se realizan (nacionales o internacionales)

FERIA	PAIS/CIUDAD
IFLS	COLOMBIA - BOGOTÁ
CUERO MODA	COLOMBIA - MEDELLIN

14. ¿Considera que el sector tiene apoyo por parte del gobierno? 

SI	1	NOX	2
----	---	-----	---

  
Si la respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 14.1**.

14.1. ¿De que tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Existe colaboración y trabajo conjunto entre su empresa y otras empresas del sector? 

SI	1	NOX	2
----	---	-----	---

16. ¿Qué tipo de actividades conjuntas han realizado? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**IV. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

1. Ficha de inscripción
2. Cámara de Comercio con una vigencia no superior a dos meses
3. Certificación representante legal
4. Referencia bancaria
5. Organigrama de la compañía
6. Reseña histórica de la empresa, misión, visión
7. Listado de clientes de la empresa por exportación y nacional
8. Listado de Proveedores de la empresa.
9. Catalogo de productos
10. Listado de productos por línea de productos
11. Cotización CIF Araba, CIF Róterdam: unidad de media por contenedor

**NOTA:**

- A) Anexar en un CD los numerales 1, 5, 6, 7, 8 y 10 ó enviar por Internet como archivo adjunto.
- B) Enviar físicamente los numerales 1, 2, 3, 4, 5, 9 y 11.

**FIN DE LA ENCUESTA, MUCHAS GRACIAS.**





**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS  
(ACICAM)-CAPÍTULO ANTIOQUIA**

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

La línea de investigación en Internacionalización Organizacional del grupo de investigación en Estudios Internacionales de la Universidad Eafit tiene a su cargo el proyecto de investigación, la internacionalización en la Asociación del cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM) – Capítulo Antioquia, realizada por las estudiantes Luz Adriana Ramírez R. y Eliana Ramírez G.

Para poder alcanzar el objetivo de la investigación es necesario contar con información de las diferentes empresas de la asociación. Le pedimos el favor de diligenciar el siguiente documento, cuya información será confidencial y solo se utilizará para fines de la investigación.

Tomar en cuenta lo siguiente:

- El buen resultado de la investigación depende de la veracidad de los datos que usted nos suministre.
- Si tiene algún comentario o duda, favor comunicarse con:

Luz Adriana Ramírez R.	Eliana Ramírez
E-Mail: lramir13@eafit.edu.co	E-Mail: eramirez@noel.com.co
Teléfono: 4 – 360 95 00 Ext. 1278	Teléfono: 4 – 365 71 70
Celular: 311 747 55 84	Celular: 316 321 44 31
- Una vez diligenciada la encuesta favor enviarla por mail a Luz Adriana Ramírez R y/o Eliana Ramírez.



LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS  
(ACICAM)-CAPÍTULO ANTIOQUIA

**PARTE I. PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA**

<b>Nombre:</b> Claudia Gómez
<b>Empresa:</b> Claudia Gómez Diseños
<b>Cargo:</b> _____
<b>E-Mail:</b> _____
<b>Página web</b> _____
<b>Teléfono:</b> _____ <b>Celular</b> _____
<b>Dirección:</b> _____

**DATOS BÁSICOS**

- Año de creación de la empresa: DD\_30\_\_MM\_06\_\_ AAAA\_\_1999\_\_\_\_\_
- Número de empleados totales: \_\_\_\_\_  
Gerente  
Asistente de diseño  
4 operarias  
Cortador (contrato por obra)  
Jefe de Producción (contrato por obra)  
Contador  
  
En Colombia: \_\_\_\_\_x\_\_\_\_\_ En el extranjero: \_\_\_\_\_
- De los directivos responsables de operaciones internacionales, ¿qué porcentaje son colombianos? \_\_\_\_\_%.
- Exceptuando Colombia:
  - ¿En cuántos países tiene presencia su empresa? \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_
  - ¿En cuáles? \_\_\_\_\_

**ASPECTOS FUNCIONALES**

**a) Área Comercial**

- ¿Cuál es el porcentaje de participación de su empresa en el mercado colombiano? \_\_\_\_\_2%\_\_\_\_\_ (%)
- ¿Cuáles son las principales características de su producto? \_\_\_Diseño, exclusividad, calidad, \_\_\_\_\_
- ¿Su marca está posicionada? 

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------
- ¿Tiene su empresa **equipo** de ventas? 

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------
- ¿Cómo son los canales de distribución para sus productos? Propios \_\_\_\_\_ Terceros \_\_\_X\_\_\_\_.
  - ¿Qué tipo de **canales**?

Grandes Cadenas	1
Almacenes en la periferia	2
Almacenes en el centro de la ciudad	3
Centros Comerciales (Almacenes por departamento)	3 X Mesace
Otros	Venta personalizada en el segmento institucional: Grandes y medianas empresas.

10. ¿Tiene su empresa estrategia de promoción y publicidad?  SI  X  NO  2 Si su respuesta es afirmativa, responda la siguiente pregunta.

10.1. ¿Cuál estrategia de publicidad y promoción utiliza? Televisión\_\_\_\_\_ Radio\_\_\_\_\_ Volantes\_\_\_\_\_ Catálogo impreso\_\_\_\_\_ Catálogo virtual\_\_X\_\_ Página web\_\_\_\_\_ Exhibición en el punto de venta\_\_\_\_\_.

Tipo venta personalizado y muy dirigido al segmento institucional. Cuenta con grandes y medianas empresas como clientes.

**b) Área de Recursos Humanos**

11. ¿Utiliza sistemas de bonificaciones?  SI  1  NO  X Si la respuesta es afirmativa, responda la siguiente pregunta.

11.1 Indique cuáles sistemas utiliza:

12. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su empresa ? \_\_\_\_\_ Informal , con alto nivel de confianza y cercanía entre los operarios y la gerencia,\_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es el nivel de educación del personal? Indique el porcentaje.

	%
Sin bachillerato	1
Bachiller	x
Técnico	3
Tecnólogo	4
Profesional	x

**c) Área Administrativa**

14. ¿Tiene la empresa definida su misión y visión?  SI  x  NO  2

15. ¿La empresa presupuesta sus ventas, costos y gastos?  SI  x  NO  2

16. ¿Tiene definida su estructura de personal?  SI  1  NO  x

No hay definición específica de roles dentro de la empresa ni organigrama.

**d) Área de Producción**

17. ¿Cuenta con sistema para determinar los costos de producción?  SI  x  NO  2

¿Cuál sistema? \_\_\_\_\_ Tiene aplicativo propio en Excel para el calculo de los costos. \_\_\_\_\_



LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS  
(ACICAM)-CAPÍTULO ANTIOQUIA

18. ¿Su empresa aplica control de calidad en la fabricación de los productos?  SI  x  NO  2

Método empírico y con criterio personal de la Gerente.

19. ¿Qué sistema de producción emplea?

Por lotes (mayor variedad de productos, menores volúmenes)	1x
En línea continua (poca variedad, mayores volúmenes)	2
Otro. ¿Cuál?	3

20. ¿Qué tipo de productos fabrica? \_\_\_\_\_ Billeteras, carpetas, correas, llaveros en cuero, accesorios en general \_\_\_\_\_

5. Área Tecnológica

21. ¿Qué tipo de tecnología utiliza para producir? Señale la respuesta en el siguiente cuadro.

Manual tradicional	1
Manual y con maquinaria tradicional	X
Máquinas y técnicas modernas	3
Máquinas semiautomáticas o automáticas	4
Otro, ¿Cuál?	6

d) Área Financiera

22. Cada cuanto rota la cartera de su empresa? En general se realizan negociaciones 50% anticipo y 50% contraentrega.

Entre 0 y 30 días	20%
Entre 30 y 45 días	2
Entre 45 y 60 días	3
Entre 60 y 90 días	4
Más de 90 días	5

23. ¿La rentabilidad de su negocio es?  Alta  x  Media  Baja

24. ¿Su capacidad de endeudamiento es?  Alta  Media  Baja  x

Tiene buena relación con los bancos, lo cual le permite obtener algunos créditos

25. ¿Cómo son sus gastos Financieros?  Altos  x  Bajos

Tiene vigentes deudas anteriores.

26. ¿Qué porcentaje de las ventas totales corresponde a:

Mercado Nacional \_\_\_\_\_ 95 \_\_\_\_\_ %

Mercado internacional \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ %

27. ¿Conoce su **margen** por ventas nacionales? SI  NO  18-26%
28. ¿Conoce su **margen** por ventas internacionales? SI  NO  18-26%
29. ¿Cuál de las anteriores **márgenes** es mayor? Nal.  Internal.  Igual

30. **Valor** aproximado de facturación anual: (marque con una X).

<i>Menos de 500 mill.</i>	<i>Entre 500 y 1.000 mill</i>	<i>Entre 1.000 y 2.000 mill</i>
X		

31. Cuál ha sido el **incremento** de las ventas que ha obtenido en los tres últimos años (2002-2005): (marque con una X)

	<i>Incremento negativo</i>	<i>Incremento Positivo</i>
Ventas Nacionales		X
Ventas Internacionales	X	

En caso de ser positivo, señale en qué rango se ubica dicho crecimiento

	<i>Entre 0% y 5%</i>	<i>Entre 5% y 10%</i>	<i>Entre 10% y 20%</i>	<i>Entre 20% y 50%</i>	<i>Entre 50% y 100%</i>	<i>Más del 100%</i>
Ventas Nacionales					X	
Ventas Internacionales						

## PARTE II. INTERNACIONALIZACION

1. Indique el grado de importancia que tienen los siguientes motivos en la decisión para la internacionalización de su empresa:

MOTIVOS	Grado de Importancia			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Situación del mercado saturado por la alta competencia	X			
Ciclo de vida del producto en declive en Colombia	X			
Pedidos esporádicos de clientes extranjeros				X
Disminución del riesgo de operar en un solo mercado				X
Las empresas competidoras exportaron primero	X			
Oportunidades de crecimiento en los mercados externos				X
Los clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes de la empresa	X			
Disminución de las barreras legales y/o culturales entre países	X			



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS  
(ACICAM)-CAPÍTULO ANTIOQUIA**

MOTIVOS	Grado de Importancia			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Aprovechamiento de ayudas estatales	X			
Seguimiento a la tendencia mundial		X		
Aprovechamiento de acuerdos de integración	X			
Reducción de los costos de producción	X			
Aprovechar ventajas fiscales y financieras	X			
Mejoramiento de las capacidades tecnológicas	X			

Le están apostando a la piel de babilla por su alto valor y apreciación en el mercado internacional. Se planea iniciar maquilando para marcas extranjeras.

2. Su empresa exporta? Si x No \_\_\_\_ . Si su respuesta es no, pase a la siguiente sección.

2.1 ¿En qué año comenzó a exportar? DD \_\_\_\_ MM \_\_\_\_ AAAA \_\_\_\_ 2002 \_\_\_\_

2.2. ¿A qué países? \_\_\_\_\_ Curazao \_\_\_\_\_

2.3. ¿Su empresa ha sido constante con estos clientes? \_\_\_\_\_ No. Presenta altibajos por replanteamiento de estrategia de producto y ventas

2.4. ¿Su empresa ha perdido clientes en el exterior?  SI  X  NO  2 Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta 1.4.1 y 1.4.2

2.4.1 ¿En cuáles países? \_\_ Venezuela y Costa Rica \_\_\_\_\_

2.4.2 ¿Por qué? \_\_\_\_\_ Competencia China con material Lona \_\_\_\_\_

2.5. Indique los tres primeros países en los que inició su actividad:

a. \_\_\_\_\_ Curazao

b. \_\_\_\_\_ EEUU

c. \_\_\_\_\_ Costa Rica

2.6. Indique los principales países en la actualidad:

a. \_\_\_\_\_ Estados Unidos

b. \_\_\_\_\_ Aruba, Bonaire y Curazao

c. \_\_\_\_\_ Belgica, Alemania, Inglaterra, Países bajos, en proceso de contacto para iniciar.

**PARTE III. CADENA PRODUCTIVA - ASOCIATIVIDAD**

**1. Proveedores**

1. 1 Donde están sus principales proveedores de materias primas e insumos?

En Medellín X En otra ciudad \_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_, En otro departamento \_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_ En



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS  
(ACICAM)-CAPÍTULO ANTIOQUIA**

otro país \_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

1.2 Cuantas alternativas tiene para el abastecimiento del cuero u otros materiales similares?

Una \_\_\_ Entre una y tres \_\_\_ Más de tres \_\_\_ X \_\_\_

1.3 La calidad de las materias primas es?

Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ X \_\_\_ Mala \_\_\_ Solo uno de los proveedores suministra alta calidad

**2. Clientes**

2.1 Cuantos clientes activos tiene hoy? Nacionales \_\_\_\_\_ Internacionales \_\_\_\_\_ (si exporta)

2.2 Quienes son hoy sus clientes más importantes y en que le compran?

Nombre del cliente	% de compra
Mesacé	10%
Ventas Gerenciales	90%

2.3 Maquila para alguna marca? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_ x \_\_\_ Cual Marca? \_\_\_\_\_

**3. Competencia**

3.1 Quien es su principal competidor(es) (país o empresa)? \_\_\_ Velez, Bossi, Montblanc, Trianon

3.2 Que productos diferentes al calzado de cuero son su competencia? \_\_\_ Lapiceros, platería, joyas, cristalería regalo \_

3.3 En qué grado se siente afectada su empresa por el contrabando? Alto \_\_\_ Medio \_\_\_ Bajo \_\_\_ x \_\_\_

3.4 Sus productos compiten con: Precios bajos \_\_\_ Calidad \_\_\_ x \_\_\_ Diseño \_\_\_ x \_\_\_ y servicio

**4. ASOCIATIVIDAD**

4.1 Su empresa participa como expositora en Ferias? Si \_\_\_ x \_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.2 Relacione las ferias en las cuales participa y el lugar donde se realizan (nacional o internacional) \_\_\_\_\_  
\_\_\_ con ACICAM en Colombiamoda 2005 \_\_\_\_\_

4.3 Considera que el sector tiene apoyo por parte del gobierno? Si \_\_\_ x \_\_\_ No \_\_\_\_\_ De que tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_ Proexport, cámara de comercio, información, eventos, contactos, capacitación, etc. \_\_\_\_\_

4.4 Existe colaboración y trabajo conjunto entre su empresa y otras empresas del sector? Si \_\_\_ X \_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.5 Que tipo de actividades conjuntas han realizado? \_\_\_ Ferias y asesoria en diseño \_\_\_\_\_

**FIN DE LA ENCUESTA, GRACIAS.**



## **LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)- CAPÍTULO ANTIOQUIA**

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Para poder alcanzar el objetivo de la investigación es necesario contar con información de las diferentes empresas de la asociación. Le pedimos el favor de diligenciar el siguiente documento, cuya información será confidencial y solo se utilizará para fines de la investigación.

La **PARTE I (Principales datos de la empresa)**, **PARTE II (Internacionalización)** y **PARTE III (Cadena Productiva- Asociatividad)** debe entregarse antes del 22 de junio del 2006, a las señoras Luz Adriana Ramírez y/o Eliana Ramírez vía correo electrónico.

La **PARTE IV (Información Complementaria)** debe remitirse antes del 29 de junio del 2006, al señor Arturo Echeverri (ACICAM).

Tomar en cuenta lo siguiente:

- El buen resultado de la investigación depende de la veracidad de los datos que usted nos suministre.
- Si tiene algún comentario o duda, favor comunicarse con:

<b>Luz Adriana Ramírez R.</b> E-Mail: <a href="mailto:Iramir13@eafit.edu.co">Iramir13@eafit.edu.co</a> Teléfono: 4 – 360 95 00 Ext. 1278 Celular: 311 747 55 84	<b>Eliana Ramirez</b> E-Mail: <a href="mailto:eramirez@noel.com.co">eramirez@noel.com.co</a> Teléfono: 4 – 365 71 70 Celular: 316 321 44 31
--	--
- Una vez diligenciada la encuesta favor enviarla por mail a Luz Adriana Ramírez R y/o Eliana Ramírez.





**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**PARTE I. PRINCIPALES DATOS DE LA EMPRESA**

NIT 890.927.100-7 Razón Social ALUZIA LTDA  
Nombre comercial ALUZIA LTDA  
Año de creación de la empresa DD \_\_\_\_\_ MM \_\_\_\_\_ AAA \_\_\_\_\_  
Representante legal Alicia Gómez de López C C 21.367.375  
Dirección Carrera 55 - 29B - 62  
Ciudad Medellín Teléfono (57) (4) 2352110 Fax (57)(4) 2657365  
Correo electrónico aluzialtda@epm.net.co pagina Web www.aluzia.com  
Nombre de quien responde la encuesta Patricia Aguilar Gómez  
Cargo Jefe de Mercadeo E-mail mercadeo@aluzia.com  
Celular (57) 310 597 62 38  
Producto principal Cinturones de cuero para damas, caballeros y niños y bolsos de cuero para dama  
Numero de personas que trabajan para la empresa 38  
Numero de personas que trabajan para la empresa en administración 6  
Numero de personas que trabajan para la empresa en ventas 15  
Numero de personas que trabajan para la empresa en producción 17  
Del total de personas que trabajan para la empresa, cuantos trabajan en Colombia 38  
Cuantos en el extranjero 0  
En cuantos países tiene presencia la empresa 1  
Nombre del representante de la empresa para las exportaciones Patricia Aguilar Gómez  
Cargo Jefe de Mercadeo dirección para la correspondencia Carrera 55 - 29B - 62  
Ciudad Medellín Departamento Antioquia  
Teléfono (57)(4) 2352110 Fax (57)(4) 2657365 Celular (57) 310 597 62 38  
E-mail mercadeo@aluzia.com Pagina Web www.aluzia.com

**ASPECTOS FUNCIONALES**

**Área Comercial**

1. ¿Cuál es el porcentaje de participación de su empresa en el mercado colombiano? \_\_\_\_\_ (%)
2. ¿Cuáles son las principales características de su producto? Cinturones y bolsos de cuero, diseños de acuerdo con la última tendencia de la moda europea, dirigido a clase media y alta
3. ¿Su marca está posicionada? 

SI	X	NO	2
----	---	----	---
4. ¿Tiene su empresa equipo de ventas? 

SI	1	NO	X
----	---	----	---
5. ¿Cómo son los canales de distribución para sus productos? Propios X Terceros \_\_\_\_\_.



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

5.1. ¿Qué tipo de canales?

<b>Grandes Cadenas</b>	<b>1</b>
<b>Almacenes en la periferia</b>	<b>2</b>
<b>Almacenes en el centro de la ciudad</b>	<b>3</b>
<b>Centros Comerciales (Almacenes por departamento)</b>	<b>X</b>

6. ¿Tiene su empresa estrategia de promoción y publicidad?

SI	1	NO	X
----	---	----	---

7. ¿Cuál estrategia de publicidad y promoción utiliza?

<b>Televisión</b>	<b>1</b>	<b>Catálogo Virtual</b>	<b>X5</b>
<b>Radio</b>	<b>2</b>	<b>Página Web</b>	<b>X6</b>
<b>Volantes</b>	<b>3</b>	<b>Exhibición en el Punto de Venta</b>	<b>X7</b>
<b>Catálogo Impreso</b>	<b>4</b>	<b>Otro.¿Cuál?</b>	

**Área de Recursos Humanos**

8. ¿Utiliza sistemas de bonificaciones? Si la respuesta es afirmativa, responda la siguiente pregunta.

SI	1	NO	X2
----	---	----	----

8.1 indique cuáles sistemas utiliza: \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su empresa? Empresa familiar, empleados con más de 10 años de estar laborando en ella

10. ¿Cuál es el nivel de educación del personal? Indique el porcentaje.

	%
Sin bachillerato	1-10.5%
Bachiller	2- 55.3%
Técnico	3 -2.6%
Tecnólogo	4- 21.1%
Profesional	5- 10.5%

**Área Administrativa**

11. ¿Tiene la empresa definida su misión y visión?

SI	X1	NO	2
----	----	----	---

12. ¿La empresa presupuesta sus ventas, costos y gastos?

SI	X1	NO	2
----	----	----	---

13. ¿Tiene definida su estructura de personal?

SI	X1	NO	2
----	----	----	---



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**Área de Producción**

14. En cuántos turnos puede funcionar la planta de producción   2
15. En cuántos turnos funciona hoy la planta   1
16. ¿Cuál es la producción actual en unidades por línea de producto?   Cinturones: 6.000 , Bolsos: 300
17. ¿Cuál es el porcentaje hoy de capacidad productiva ociosa?   30%
18. ¿Cuenta con sistema para determinar los costos de producción? 

SI	1	NO	X2
----	---	----	----

  
¿Cuál sistema?\_\_\_\_\_
19. ¿Su empresa aplica control de calidad en la fabricación a los productos que fabrica? 

SI	X1	NO	2
----	----	----	---

  
¿Cuál sistema?\_\_Visual

**Área de certificación de calidad y normatividad legal**

20. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene actualmente la empresa:

ISO 9001 (Calidad)	1
ISO 14001 (Ambiental)	2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	3
Otras. ¿Cuál?	

21. Marque con una X cuáles de las siguientes certificaciones de calidad y normatividades legales tiene en proceso la empresa:

ISO 9001 (Calidad)	1
ISO 14001 (Ambiental)	2
BASC (Seguridad Comercial para las Exportaciones)	3
Otras. ¿Cuál?	

21.1. Mencione proyectos en procesos y breve descripción

---



---



---



---

22. ¿Qué sistema de producción emplea?

Por lotes (mayor variedad de productos, menores volúmenes)	1 X
En línea continua (poca variedad, mayores volúmenes)	2
Otro. ¿Cuál?	3

23. ¿Qué tipo de productos fabrica?   cinturones y bolsos de cuero



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**Área tecnológica**

24. ¿Qué tipo de tecnología utiliza para producir? Señale la respuesta en el siguiente cuadro. N/A

Cementado	1
Pegado	2
Inyectado	3
Vulcanizado	4

**Área financiera**

**(Nota: Estas preguntas deben ser consultadas con la persona responsable de Contabilidad de ser necesario)**

25. ¿Cada cuánto rota la cartera de su empresa?

Entre 0 y 30 días	1
Entre 30 y 45 días	2
Entre 45 y 60 días	3
Entre 60 y 90 días	x4
Más de 90 días	5

26. ¿La rentabilidad de su negocio es?

Alta	1	Media	2	Baja	X3
------	---	-------	---	------	----

27. ¿Su capacidad de endeudamiento es?

Alta	1	Media	2	Baja	X3
------	---	-------	---	------	----

28. ¿Cómo son sus gastos Financieros?

Altos	X1	Bajos	2
-------	----	-------	---

29. Qué porcentaje de las ventas totales corresponde a:

Mercado Nacional   97  %

Mercado internacional   3  %

30. ¿Conoce su margen por ventas nacionales?

SI	X1	NO	2
----	----	----	---

31. ¿Conoce su margen por ventas internacionales?

SI	X1	NO	2
----	----	----	---

32. ¿Cuál de las anteriores márgenes es mayor?

Nacional	X1	Internacional	2
----------	----	---------------	---

33. Indique el valor aproximado de facturación anual TOTAL, incluyendo nacional e internacional, de su empresa: (marque con una X).

<i>Menos de 500 millones</i>	1
<i>Entre 500 y 1.000 millones</i>	2
<i>Entre 1.000 y 2.000 millones</i>	x3
<i>Más de 2.000 millones</i>	4



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

34. Cuál ha sido el **incremento** de las ventas que ha obtenido en los tres últimos años (2002-2005): (marque con una X)

	<i>Incremento negativo</i>	<i>Incremento Positivo</i>
Ventas Nacionales	X	
Ventas Internacionales	X	

34.1. En caso de ser positivo, señale en qué rango se ubica dicho crecimiento

	<i>Entre 0% y 5%</i>	<i>Entre 5% y 10%</i>	<i>Entre 10% y 20%</i>	<i>Entre 20% y 50%</i>	<i>Entre 50% y 100%</i>	<i>Más del 100%</i>
Ventas Nacionales						
Ventas Internacionales						

**PARTE II. INTERNACIONALIZACIÓN**

1. Indique el grado de importancia que tienen los siguientes motivos en la decisión para la internacionalización de su empresa:

MOTIVOS	Grado de Importancia			
	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto
Situación del mercado saturado por la alta competencia	1	X2	3	4
Ciclo de vida del producto en declive en Colombia	X1	2	3	4
Pedidos esporádicos de clientes extranjeros	1	2	X3	4
Disminución del riesgo de operar en un solo mercado	1	2	X3	4
Las empresas competidoras exportaron primero	1	X2	3	4
Oportunidades de crecimiento en los mercados externos	1	2	3	X4
Los clientes se internacionalizaron y sus filiales se convirtieron en clientes de la empresa	X1	2	3	4
Disminución de las barreras legales y/o culturales entre países	1	2	3	X4
Aprovechamiento de ayudas estatales	1	2	X3	4
Seguimiento a la tendencia mundial	1	X2	3	4
Aprovechamiento de acuerdos de integración	1	2	X3	4
Reducción de los costos de producción	1	2	3	X4
Aprovechar ventajas fiscales y financieras	1	2	X3	4
Mejoramiento de las capacidades tecnológicas	1	2	X3	4

2. ¿Su empresa exporta?  SI  X1  NO  2

Si su respuesta es no, pase a la siguiente sección (**PARTE III. CADENA PRODUCTIVA – ASOCIATIVIDAD**)

3. ¿En qué año comenzó a exportar? AAAA \_\_\_\_\_

4. Exporta regularmente la empresa  SI  1  NO  X2



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

En caso que EXPORTE REGULARMENTE, lo hace en forma:

Directamente \_\_\_\_\_ Indirectamente \_\_\_\_\_

5. A qué países exporta directamente \_\_\_\_\_

6. A qué países exporta indirectamente \_\_\_\_\_

7. Hace parte la empresa de alguna cadena exportadora

SI	1
NO	2X
OTRO.¿CUÁL?	

8. ¿Su empresa ha sido constante con sus Clientes en el exterior? 

SI	1	NO	X2
----	---	----	----

9. ¿Su empresa ha perdido clientes en el exterior? 

SI	X1	NO	2
----	----	----	---

Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta 9.1 y 9.2.

9.1. ¿En cuáles países? \_\_\_\_\_

9.2. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. Indique los tres primeros países en los que inició su actividad exportadora:

a. \_\_\_\_\_ Costa Rica \_\_\_\_\_.

b. \_\_\_\_\_ Ecuador \_\_\_\_\_.

c. \_\_\_\_\_ Puerto Rico \_\_\_\_\_.

11. Indique los principales países a los cuales en la actualidad le exporta:

a. \_\_\_\_\_ Puerto Rico \_\_\_\_\_.

b. \_\_\_\_\_ Costa Rica \_\_\_\_\_.

c. \_\_\_\_\_



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**PARTE III. CADENA PRODUCTIVA - ASOCIATIVIDAD**

**Proveedores**

1. ¿Dónde están sus principales proveedores de materias primas e insumos?

En Medellín	1 X
En otra ciudad, cuál?	2
En otro departamento, cuál?	3
En otro país, cuál?	4

2. ¿Cuántas alternativas tiene para el abastecimiento del cuero u otros materiales similares? Señale con una X su respuesta

<b>Una</b>	<b>1</b>	<b>Entre una y tres</b>	<b>2</b>	<b>Más de tres</b>	<b>X3</b>
------------	----------	-------------------------	----------	--------------------	-----------

3. ¿La calidad de las materias primas es?

<b>Buena</b>	<b>X1</b>	<b>Regular</b>	<b>2</b>	<b>Mala</b>	<b>3</b>
--------------	-----------	----------------	----------	-------------	----------

**Clientes**

4. ¿Cuántos clientes activos tiene hoy?

<b>Nacional</b>	<b>35</b>	<b>Internacional</b>	<b>3</b>
-----------------	-----------	----------------------	----------

5. ¿Quiénes son hoy sus clientes más importantes y en que porcentaje le compran?

<b>Nombre del cliente</b>	<b>% de compra</b>
Almacenes Propios	79.4%
Marketing Personal	8.8%
Industrias Recanal	1.72%
Confecciones Leobay	1.34%

6. ¿Maquila alguna marca?

<b>SI</b>	<b>X1</b>	<b>NO</b>	<b>2</b>
-----------	-----------	-----------	----------

Si su respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 6.1.**

6.1 ¿Cuál Marca?                     Mesacé                    .



**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**Competencia**

7. ¿Quien es su principal competidor(es) local(es) (país o empresa)? Vélez
8. ¿Quién es su principal competidor(es) internacional(es) (país o empresa)? \_\_\_\_\_
9. ¿Que productos diferentes al calzado de cuero son su competencia? \_\_\_\_\_
10. ¿En qué grado se siente afectada su empresa por el contrabando? 

Alto	1	Medio	X2	Bajo	3
------	---	-------	----	------	---
11. Sus productos compiten con: 

Precios bajos	1	Calidad	2	Diseño	X3
---------------	---	---------	---	--------	----

**Asociatividad**

12. ¿Su empresa participa como expositora en Ferias? 

SI	X1	NO	2
----	----	----	---

  
Si la respuesta es Si, por favor relaciónelas en la **Pregunta 13**, incluyendo el país o la ciudad donde se desarrollo la misma.

13. Relacione las ferias en las cuales participa y el lugar donde se realizan (nacionales o internacionales)

FERIA	PAIS/CIUDAD
IFL	Colombia/Bogotá
CUERO MODA	Colombia/Medellín

14. ¿Considera que el sector tiene apoyo por parte del gobierno? 

SI	1	NO	2
----	---	----	---

  
Si la respuesta es afirmativa, responda la **Pregunta 14.1**.

14.1. ¿De que tipo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Existe colaboración y trabajo conjunto entre su empresa y otras empresas del sector? 

SI	1X	NO	2
----	----	----	---

  
¿Qué tipo de actividades conjuntas han realizado? Grupo Exportador conformado por 13 empresas del sector, contamos con el apoyo de ACICAM. Carana, asesoría de Acopi





**LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LA ASOCIACIÓN DEL CUERO, EL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS (ACICAM)-  
CAPÍTULO ANTIOQUIA**

**IV. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

1. Ficha de inscripción
2. Cámara de Comercio con una vigencia no superior a dos meses
3. Certificación representante legal
4. Referencia bancaria
5. Organigrama de la compañía
6. Reseña histórica de la empresa, misión, visión
7. Listado de clientes de la empresa por exportación y nacional
8. Listado de Proveedores de la empresa.
9. Catalogo de productos
10. Listado de productos por línea de productos
11. Cotización CIF Araba, CIF Róterdam: unidad de media por contenedor

**NOTA:**

- A) Anexar en un CD los numerales 1, 5, 6, 7, 8 y 10 ó enviar por Internet como archivo adjunto.
- B) Enviar físicamente los numerales 1, 2, 3, 4, 5, 9 y 11.

**FIN DE LA ENCUESTA, MUCHAS GRACIAS.**