



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

**Competitividad Internacional de Productos
del Cuero y Calzado del Distrito Industrial
de Santander del Sur, República de Colombia.**

Programa de Titulación Convenio Red Mutis

Presenta:

**Barón Pinto Haiber Alberto
Serrano Serrano Santiago
Zappa Orozco Julio Cesar**

Asesor:

Néstor Raúl Obando León

Bucaramanga, Colombia, Febrero 2007

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEORICO	5
Antecedentes Investigativos del Sector	5
Las 5 Fuerzas de Michael Porter	31
Diamante Competitivo de Porter	40
Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización	48
DISEÑO METODOLOGICO	53
Alcance de la Investigación	53
Selección de la Muestra	53
Recolección de Datos	58
Análisis de Datos	59
Fuentes y Técnicas para Recolectar Información	60
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	62
Análisis de Encuestas e Información Secundaria	62
Análisis de los Determinantes de la Ventaja Regional	62
Condiciones de los Factores de Producción	62
Factores Básicos	62
Factores Avanzados	65
Condiciones de Demanda	69
Sectores Conexos y de Apoyo	73
Estrategia, Estructura y Rivalidad Doméstica	74
Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	75
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	77

	Pág.
Rivalidad entre Competidores	82
Poder de Negociación de Proveedores	84
Poder de Negociación de los Clientes	88
Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos	91
Análisis de Infraestructura Local	93
Análisis de las Cifras Macroeconómicas del sector	97
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	100
Análisis de los Determinantes de la Ventaja Regional	100
Condiciones de los Factores de Producción	101
Análisis Condiciones de la Demanda	106
Sectores Conexos y de Apoyo	111
Estrategia, Estructura y Rivalidad Doméstica	113
El Papel del Gobierno	114
Análisis de las cinco Fuerzas competitivas	116
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	117
Rivalidad entre Competidores	119
Poder de Negociación de Proveedores	120
Poder de Negociación de los Clientes	121
Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	122
CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS PARA LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO EN SANTANDER	124
CONCLUSIONES Y PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO.	131
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFIA	139

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de las Empresas para el Marco Muestral.	55
Tabla 2. Cálculo del Tamaño de la Muestra Óptima.	56
Tabla 3. Estratificación de la Población.	57
Tabla 4. Determinación de la Muestra Óptima.	57
Tabla 5. Mano de Obra: Número de Trabajadores Permanentes Y Temporales	63
Tabla 6. Nivel de Capacitación del Personal: Formación Bachiller, Técnica, Profesional.	66
Tabla 7. Amenaza Entrada Nuevos Competidores	79
Tabla 8. Rivalidad entre Competidores	83
Tabla 9. Poder de Negociación de Proveedores	86
Tabla 10. Poder de Negociación de los Clientes	90
Tabla 11. Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos	92
Tabla 12. Información Macroeconómica Principales Agregados	98
Tabla 13. Exportaciones de Colombia 2005 - 2004	99
Tabla 14. Amenaza de Entrada Nuevos Competidores	117
Tabla 15. Rivalidad entre Competidores	119
Tabla 16. Poder de Negociación de Proveedores	120
Tabla 17. Poder de Negociación de los Clientes	121
Tabla 18. Amenaza Ingreso Productos Sustitutos	122

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Producción Mundial de Calzado por Regiones	22
Figura 2. Producción de Desechos por Sectores	28
Figura 3. Diamante Competitivo Sector Cuero y Calzado de Santander.	115
Figura 4. Cinco Fuerzas de Porter para el Sector Cuero y Calzado de Santander	123

ANEXOS

- Anexo 1. Instrumentos para Recolección de Información
- Anexo 2. Tabulación Encuesta Empresarial, Características De las empresas.
- Anexo 3. Tabulación Encuesta Empresarial, Factores Básicos, Mano de Obra
- Anexo 4. Tabulación Encuesta Empresarial, Factores Básicos, Tenencia de Capital.
- Anexo 5. Tabulación Encuesta Empresarial, Factores Avanzados, Gestión del Conocimiento.
- Anexo 6. Tabulación Encuesta Empresarial, Factores Avanzados, Convenios con Instituciones de Investigación.
- Anexo 7. Tabulación Encuesta Empresarial, Factores Avanzados, Tecnología de Producción.
- Anexo 8. Tabulación Encuesta Empresarial, Factores Avanzados, Infraestructura Tecnológica.
- Anexo 9. Tabulación Encuesta Empresarial, Condiciones de Demanda, Cliente Consumo, Edad Personas.
- Anexo 10. Tabulación Encuesta Empresarial, Condiciones de Demanda, Clientes Organizacionales.
- Anexo 11. Tabulación Encuesta Empresarial, Sectores Conexos y de Apoyo, Proceso de innovación y Perfeccionamiento.
- Anexo 12. Tabulación Encuesta Empresarial, Sectores Conexos y de Apoyo, Calidad de Proveedores.
- Anexo 13. Tabulación Encuesta Empresarial, Sectores Conexos y de Apoyo, Otras Empresas Participantes.

- Anexo 14. Tabulación Encuesta Empresarial, Estrategia, Estructura Y Rivalidad de las Empresas Domésticas, Actitudes de los Trabajadores hacia la Administración.
- Anexo 15. Tabulación Encuesta Empresarial, Estrategia, Estructura Y Rivalidad de las Empresas Domésticas, Disponibilidad y Capacidad para competir a Escala Mundial.
- Anexo 16. Tabulación Encuesta Empresarial, Estrategia, Estructura Y Rivalidad de las Empresas Domésticas, Diseño de Metas de La Empresa.
- Anexo 17. Tabulación Encuesta Empresarial, Estrategia, Estructura Y Rivalidad de las Empresas Domésticas, Diseño de Metas de Los colaboradores.
- Anexo 18. Tabulación Encuesta Empresarial, Estrategia, Estructura Y Rivalidad de las Empresas Domésticas.
- Anexo 19. Tabulación Encuesta Empresarial, Estrategia, Estructura Y Rivalidad de las Empresas Domésticas, Nuevas Fábricas de Calzado.
- Anexo 20. Tabulación Encuesta Empresarial, Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, Importancia que la Producción sea de Gran tamaño.
- Anexo 21. Tabulación Encuesta Empresarial, Rivalidad entre Competidores: Cantidad de Fabricantes de Calzado o Bolsos en Bucaramanga.
- Anexo 22. Tabulación Encuesta Empresarial, Poder de negociación de Proveedores, Poder que tienen los proveedores que Suministran las materias primas.

Anexo 23. Tabulación Encuesta Empresarial, Poder de negociación
De los Clientes, Qué tan costos es conseguir nuevos
Clientes.

Anexo 24. Tabulación Encuesta Empresarial, Amenaza de Ingresos
De Productos Sustitutos, Disponibilidad de los clientes
Para encontrar productos similares a los que fabrica.

Anexo 25. Perfil Empresa Encuestadora de GRV Asociados.

INTRODUCCION

Desde hace algún tiempo se ha escuchado hablar muy bien del calzado que se produce y se fabrica en Bucaramanga y lo desarrollado de su actividad comercial, pero también se empieza a mencionar la entrada de calzado traído de otros países especialmente de la China el cual empieza a ganar mercado dado su bajo precio. Estas dos situaciones contrastantes dan para preguntarse, ¿qué es lo que realmente está sucediendo con esta industria? y ¿cuál podría ser su futuro en este proceso de globalización de los mercados y la acelerada innovación tecnológica? La respuesta a las anteriores preguntas planteadas en un lenguaje común, encuentran una explicación a través del desarrollo de los modelos de competitividad internacional desarrollados por Michael Porter.

No resulta suficiente determinar o medir el nivel de competitividad internacional, también es necesario incrementarla en términos territoriales y sectoriales, creando ventajas competitivas y sosteniéndolas a través de las estrategias empresariales, innovación, desarrollo tecnológico, aprovechamiento de los recursos y capacitación del recurso humano entre otros.

Por lo anterior el objetivo de este trabajo es determinar el nivel de competitividad internacional del Sector Cuero y Calzado del distrito industrial de Santander del Sur y las estrategias que se deben implementar para mejorar su posición competitiva. Por ello se parte de

un diagnóstico competitivo internacional de acuerdo con lo planteado en el modelo del Diamante Competitivo y las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, aplicadas en una muestra de empresas del Sector y haciendo comparativo este diagnóstico con los principales rasgos de internacionalización requeridos por una industria y que llevan al planteamiento de estrategias que disminuyan las brechas existentes en estos patrones; realizado mediante una investigación de tipo descriptivo.

La mejora en el nivel de vida de la población está asociado al incremento de la competitividad de un país, región o sector y no es un acto de estado, por ello se debe aprovechar las oportunidades que brindan los mercados para potenciar toda la industria Santandereana y particularmente el Area Metropolitana de Bucaramanga, caracterizada por un sinnúmero de microempresas que actúan como eslabones aislados y sin organización que les permita ser competitivos, dado que en la actualidad la competencia no es individual sino sectorial.

La estructura de este trabajo consta de cinco capítulos así: En el primero de ellos se desarrolla el marco teórico, en el cual se encuentran los antecedentes del Sector, recopilados a través de una serie de trabajos e investigaciones individuales realizadas por universidades, gremios privados y estatales, que brindan una óptica en aspectos particulares y cualitativos de diferentes tópicos propios y complementarios de la competitividad; lo mismo que un compendio de los principales aspectos desarrollados por Michael Porter en sus trabajos sobre el Diamante Competitivo y las Cinco Fuerzas Competitivas;

finalizando el mismo con los tópicos a utilizar sobre Administración Estratégica de Michael Hitt.

En el capítulo dos sobre la metodología de la investigación se presenta el proceso de planeación, organización y ejecución de la toma de información sobre la Industria y los principales aspectos considerados para asegurar los objetivos de la investigación, lo mismo que los problemas encontrados en este proceso y que hacen la diferencia entre la teoría muestral y la práctica en el campo cuando se trata de la toma de información.

El capítulo tres contiene los resultados de la investigación, empezando con el análisis de las encuestas e información secundaria, presentando los resultados en bruto. Luego, se continúa con la presentación de los resultados de la investigación mediante el análisis de las características, tendencias, agrupamientos y dinámica de las cifras del Sector. Todo los análisis se desarrollan considerando cada una de las determinantes de Porter y sus factores elementales, lo mismo que cada fuerza competitiva con las características o atributos.

El capítulo cuarto contiene las conclusiones y estrategias para el mejoramiento de la competitividad internacional y para la Industria en general, desglosándolas por cada determinante y fuerza competitiva y ampliando el análisis hacia la administración estratégica y su aplicabilidad sectorial.

En el capítulo quinto se desarrollan una serie de recomendaciones cuyo objetivo es trazar un posible camino para la complementación de la investigación y algunas guías para su posible ejecución. También se realizan análisis de los trabajos desarrollados hasta ahora en el sector por otros investigadores y condensados en los antecedentes de la investigación y su relación y complementariedad con la presente investigación.

MARCO TEORICO

Antecedentes Investigativos del Sector

Los antecedentes investigativos del Sector, resultan fundamentales para comprender el conocimiento actual, la concepción, las motivaciones, los deseos, los tipos de análisis realizados de la situación de la Industria y las perspectivas que tienen sobre la competitividad internacional, vistos a través de su óptica y en lo que se puede denominar el estado más "puro" de la manera de analizar su problemática; los antecedentes, serán contrastadas con los resultados científicos de este trabajo, constituyendo esta comparación un elemento más para saber la verdadera magnitud de esta brecha y como complemento al planteamiento estratégico. Ante el no hallazgo de un estado del arte con alguna rigurosidad científica, los antecedentes investigativos del Sector podrán constituirse en un punto de partida bien importante de este trabajo. A continuación se presenta lo que la investigación encontró sobre el Sector, en relación con la competitividad y la globalización a través de diferentes trabajos, escritos, artículos y testimonios.

En un proceso de integración, creciente internacionalización y globalización como el que viene produciéndose, la eficacia de las políticas macroeconómicas se ha visto fuertemente limitada. Por el contrario, las políticas de oferta con una mayor orientación micro económica y de carácter sectorial, han acrecentado su utilidad al incidir en los niveles de competitividad y en la capacidad de adaptación de empresas y territorios.

Se encontró por una parte que la interrelación existente entre política industrial y territorio ha sido resaltada en la literatura económica en la última década, influida en buena manera por el dinamismo mostrado por agrupaciones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), especializadas y localizadas en determinados territorios. De este modo, resulta de importancia particular el estudio de los denominados *Distritos Industriales DI* que, basado en las diversas experiencias exitosas que existen a nivel mundial, podría significar una pieza clave del desarrollo regional en Santander y Colombia.

La Organización No Gubernamental (ONG) Distrito Industrial del Cuero DIC (2004) orientada por un grupo de profesionales interdisciplinario desarrolló una investigación inédita (Universidad Cooperativa de Colombia [UCC], 2004, P.12), en ella señala que:

Los DI o sistemas productivos locales son una concentración en un territorio determinado de una gran cantidad de MIPYMES autónomas en torno a una profesión dominante, que disfrutan de unas economías externas idiosincrásicas dependientes del entorno y que, por convicción, interactúan tratando de mejorar la calidad, seguridad e innovación de sus productos y servicios, especializándose en satisfacer las necesidades reales de nichos específicos de mercado. Funcionan a partir de una doble relación entre varios socios: cooperación en lo técnico y gran competitividad en lo comercial. Las mipymes están apoyadas por instituciones públicas y privadas enfocadas todas hacia un mismo fin, buscar un desarrollo sostenible y la generación de riqueza para la población.

Analizando esta cita es posible concluir que los DI buscan eliminar las debilidades que pueda presentar cada mipyme al enfrentarse independientemente a mercados cada vez más globalizados y

competitivos, con el fin de potencializar la oferta de productos y la capacidad de negociación en el mercado local, nacional e internacional, ya sea con sus clientes o con sus proveedores. Por otra parte, las instituciones de apoyo deben estar en la capacidad de aportar los recursos humanos, financieros y tecnológicos suficientes y de una alta calidad para contribuir con el desarrollo de la organización. Las instituciones tecnológicas deben enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo de tecnologías de punta que permitan el mejoramiento de la calidad de los productos y el aprovechamiento óptimo de los recursos. Cuando una MIPYME está asociada a un distrito, su tamaño deja de ser una barrera pues empieza a formar parte de una gran organización y a generar beneficios tanto para sí como para las demás empresas del complejo.

Como característica más sobresaliente de los distritos industriales más dinámicos está su capacidad colectiva para adaptarse a un entorno cambiante en un contexto de fuerte incertidumbre (A. Angarita Chahín, entrevista personal, Diciembre, 2005). El secreto de esto parece residir en el hecho de que la proximidad geográfica aumenta el volumen y la rapidez de los flujos de información entre los agentes económicos dentro del sector y el ritmo de difusión de las innovaciones, al tiempo que disminuye sus costos.

A su vez, la existencia de economías externas, de aglomeración y de alcance, generadas por la proximidad espacial entre empresas (relación directa con proveedores y clientes, mano de obra cualificada, oferta de servicios especializados, redes de subcontratación, etc.),

han justificado a nivel mundial la necesidad de una política industrial que estimule y potencie dichos enramados productivos, mediante el fortalecimiento de las relaciones interempresariales y la potenciación de servicios especializados.

Charles Sabel (1989) señala que la importancia de la creación de los distritos industriales debe ser valorada como una solución viable a las vicisitudes del capitalismo global. Además, Sabel (1989, P.74) plantea que: "El DI es un modelo de organización de la producción en el que, claramente, el papel de las fuerzas sociales locales es muy importante y en donde surgen oportunidades para procesos autónomos de desarrollos a niveles locales y regionales de carácter endógeno".

A nivel mundial, las experiencias más reconocidas en cuanto a creación de DI se encuentran en Italia y España donde el modelo ha tenido un enorme éxito. Para el caso de Latinoamérica, México y Brasil han sido los pioneros y sus resultados, aunque aún en evaluación, han sido igualmente favorables.

En Colombia en particular, las iniciativas en torno a la creación de DI se han visto reducidas a algunos casos especiales del sector agroproductivo en departamentos como Tolima y Guajira, y en algunas otras situaciones donde, de manera espontánea, se ha dado el asentamiento y encadenamiento de empresas que pertenecen al mismo renglón industrial. Igualmente, por influencia de agentes externos quienes ya conocen de cerca la efectividad del modelo, los distritos

industriales se han empezado a vislumbrar como una estrategia muy llamativa para aumentar la competitividad empresarial.

Siendo ésta la situación en el País y considerando los avances dados en otros lugares, organizar en Colombia Distritos Industriales que generen empleo, gestionen aportes tecnológicos y de capital externo, y aprovechen recursos y oportunidades que se tienen, se plantea como tal vez la mejor opción para internacionalizar y globalizar la economía colombiana. En la búsqueda de un desarrollo regional para Santander y aprovechando las potencialidades y vocaciones de la Región, la organización de un DI del cuero en Santander, podría desencadenar la movilización de los actores y los factores necesarios para poner en marcha un modelo como éste tan ligado al crecimiento económico de una región y por ende, de la nación, teniendo en cuenta que el sector de cuero y calzado específicamente fue declarado por la Agencia de Desarrollo Económico Local - ADEL CORPLAN como estratégico para la Región.

Se conoce que desde el 19 de septiembre del año 2001, un grupo interdisciplinario soñador y visionario de emprendedores conformado por profesionales de diferentes áreas y empresarios del sector de cuero y calzado, se han dedicado a trabajar en la iniciativa de un Distrito Industrial para el sector. Para que esta iniciativa tomara fuerza se tocaron las puertas de instituciones como el SENA, la Corporación de Defensa de la Meseta, el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, el Fondo Regional de Garantías de Santander, la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales - ACOPI, las Alcaldías de

Floridablanca y Girón, a nivel regional; del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bancoldex, Fiducoldex y Coinvertir, a nivel nacional, y de las Embajadas de España e Italia a nivel internacional. Gracias a la socialización de esta iniciativa y a la aceptación que tuvieron las propuestas en los diferentes entes, fue posible confirmar la necesidad de desarrollar una iniciativa de esta naturaleza para poder generar un verdadero polo de desarrollo social, productivo, económico, tecnológico y ambiental para la Región, que apuntara al mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores involucrados en el proceso, es decir, de los eslabones de la cadena productiva, proveedores de insumos, fabricantes y comercializadores, de la industria de soporte y de la infraestructura pública y privada.

Ante los efectos de tal aceptación fue necesario que la iniciativa del proyecto del Distrito Industrial de Cuero y Calzado, tomara forma como una organización no gubernamental que actuara como vocera y articulador del mismo, creándose así la ONG Distrito Industrial del Cuero - DIC.- cuyo objetivo principal busca integrar la cadena productiva para potencializar al Sector Cuero con infraestructura, logística, tecnología y comercialización, fortaleciendo las fami, micro y pequeñas empresas, consolidando su oferta exportable como mecanismo para enfrentar los retos de la globalización; generando así una cultura asociativa con visión empresarial y mejorando la calidad de vida de los actores y sus familias.

Una vez constituida la ONG, se logró un acercamiento con la Fundación para el Desarrollo de Santander (Fundesan), y a través de ellos con la Universidad Cooperativa de Colombia - UCC -,

específicamente con el Centro de Investigaciones; surgió de esta manera la oportunidad de aprovechar las fortalezas individuales como instituciones y complementarse al articularse en función de estudiar e investigar la factibilidad de crear el Primer Distrito Industrial de Cuero, Calzado y Similares.

Tomando como base el estudio realizado por dicha alianza estratégica, fue posible recopilar el estado actual de la industria de cuero y calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Según el diagnóstico y caracterización realizada por la ONG, el Distrito Industrial del Calzado debe afrontar desafíos que definirán el futuro de la organización tales como la especialización de los recursos humanos y su capacitación permanente, la asociatividad y marco legal del modelo, la tecnología, el impacto ambiental y productividad. En las siguientes páginas se muestra el panorama actual y el avance del sector en cuanto a los diferentes desafíos.

Asociatividad y Marco Legal de los Distritos Industriales. Para que el Distrito Industrial del Calzado sea una realidad es necesario poner en práctica la asociatividad por medio de organizaciones solidarias, lo que sería un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima,

o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común, o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas; desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personería jurídica y patrimonio propio para permitir el acceso a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos, lo que permitiría conquistar nuevos mercados.

Es necesario tener en cuenta que para que la asociación tenga éxito se deben tener presentes aspectos tales como la afiliación voluntaria, la no exclusión de ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera, que se resuelvan los problemas de manera conjunta manteniendo la autonomía de cada empresa participante, que se adopten diferentes modalidades jurídicas y organizacionales adecuadas y que sea exclusivamente para micro, pequeñas y medianas empresas.

Las primeras experiencias de conformación de los DI. se tuvieron en Italia, España, Portugal, Francia y Alemania; todos se desarrollaron de manera informal y espontánea para luego mejorar su sistema de asociación, desarrollo tecnológico y demás características que se observan como necesarias hoy en día. Lo que se puede observar de las motivaciones que llevaron a desarrollar los DI. en Europa,

coinciden con la situación actual de la economía colombiana y en especial de la cadena productiva del calzado y similares de Bucaramanga y su Area Metropolitana:

La internacionalización y posterior globalización de la economía.

El comportamiento macroeconómico del sector.

El ambiente competitivo regional, ambiente y estructura competitiva del sector o subsector.

La productividad y competitividad del sector a través de la sinergia en la cadena productiva que conforma.

La gestión integral tecnológica del sector.

La estabilidad o inestabilidad de las variables macroeconómicas como el empleo, inflación, tasa de cambio, tasas de interés y los instrumentos de la política económica como la oferta monetaria, el gasto público y los impuestos.

El difícil acceso a sistemas de crédito o financiación a largo plazo y con bajo interés.

El difícil y costoso acceso a los sistemas de información de los mercados.

La competencia desigual donde la polarización es cada vez mayor entre los países, regiones, empresas grandes y pequeñas, ricos y pobres.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, se ven constantemente canibalizadas por las multinacionales y las grandes empresas, a las cuales les es más fácil acceder a los mercados internacionales.

El rezago por costos, en la capacitación y actualización tecnológica.

Estos y muchos otros factores, determinaron el nacimiento de los primeros Distritos Industriales, los cuales nacieron y se formaron como un proceso espontáneo, casi natural, bajo el auspicio de la necesidad de unirse para tener una mayor fuerza, o morir y sucumbir bajo los embates de la competitividad.

Como se observa en la economía regional se presentan las mismas características macroeconómicas y microeconómicas de hace 30 años de estos países europeos, luego si se adapta el modelo de Distrito Industrial a las micro y pequeñas empresas que conforman la cadena productiva del calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana, de acuerdo a la cultura y condiciones particulares de la Región, se podrá enfrentar con mas probabilidades de éxito los nuevos acuerdos económicos internacionales que se pudiesen suscribir entre el Gobierno Nacional y países importadores de productos del cuero y calzado, a través de los Tratados de Libre Comercio o de las Áreas de Libre Comercio y la Unión Europea.

El contexto del Sector Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga -AMB-, muestra que la mayoría de las unidades de producción de calzado ha logrado el éxito y permanencia en el mercado, combinando una administración poco organizada, con los sistemas de producción, con el fin de responder y ajustar los procesos, en aras de cumplir con las exigencias actuales del mercado. Uno de los sectores que incide

favorablemente en la economía de la Región Santandereana, es la industria del calzado, la cual surgió al interior de muchos hogares santandereanos, que motivados a mejorar su nivel de vida y buscando independencia laboral, encontraron en este sector la oportunidad de surgir creando empresa. Hoy por hoy, se cuenta con el reconocimiento nacional en cuanto a producción y calidad, y pese a la cultura generalizada de la Región donde el liderazgo empresarial sobresale por el miedo a invertir y el temor a asociarse, los empresarios santandereanos se han concientizado de la importancia del cambio y transformación a fin de lograr su permanencia en el mercado, no sólo regional si no nacional e internacional, dadas las condiciones actuales de globalización que han hecho más exigente la producción y comercialización de sus productos.

Desde sus orígenes las empresas de calzado se han mantenido como unidades de producción independientes, con mínimo carácter de asociatividad o procesos de articulación que optimicen sus esfuerzos y recursos. Últimamente por las amenazas de competitividad en el mercado local, los empresarios santandereanos han mostrado su iniciativa de asociatividad como se ha mostrado en las ferias de mipymes como "Santander Vende Bien", realizada por el Centro de Ferias Exposiciones y Convenciones de Bucaramanga (CENFER) y la Fundación para el Desarrollo de Santander (FUNDESAN), a partir del año 2004, y la "Feria Nacional del Calzado y Manufacturas de Cuero", realizada año tras año por la Asociación de Industriales del Calzado (ASOINDUCALZ), eventos que han servido de plataforma para dar a conocer la oferta productiva

del Departamento y las dinámicas de asociatividad que en él se desarrollan.

Santander se apuntala como líder en la conformación de alianzas estratégicas en el País, un ejemplo de ello es INVERCALZA, alianza estratégica de 10 pequeños productores de calzado que con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo - BID- y de la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales -ACOPI-, se preparan para poner en el mercado internacional, más de 10.000 pares de zapatos al mes; los empresarios santandereanos que conforman este grupo han entendido el significado de la asociatividad y los beneficios que esta trae para mejorar la productividad y la competitividad de sus pequeñas empresas; también se han concientizado que para competir en el exterior es necesario consolidar un nombre y una imagen tanto de empresa como de región (conclusión obtenida de Grupo Focus realizado en la Universidad Cooperativa de Colombia con 10 empresarios del sector calzado, Febrero 2005).

El Distrito Industrial como forma de colaboración empresarial constituye una figura atípica en la legislación colombiana, sobre la cual no se encuentra regulación alguna; sobre este aspecto el Centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia durante el Taller de Economía Solidaria realizado en el año 2004 define:

Un Distrito Industrial a la luz de la legislación comercial colombiana no es una persona jurídica distinta, a las personas naturales o jurídicas que la conforman, por lo tanto quienes integran un distrito responden por todas las obligaciones contraídas de manera

solidaria acorde con la presunción establecida en el artículo 825 del Código de Comercio.

Los integrantes del Distrito Industrial, por ser su finalidad el desarrollo de actividades mercantiles, deben poseer la calidad de comerciantes acorde con lo establecido en los artículos 10 y 13 del Código de Comercio. Si revisten la calidad de personas jurídicas, éstas deben ser sociedades o empresas unipersonales, creadas de conformidad con lo establecido en los artículos 110 y 111 , del Código de Comercio y artículos 71 y 72 de la ley 222 de 1995 y demás normas concordantes; las primeras reglamentan el contrato de sociedad y las segundas la empresa unipersonal. Queda entonces descartada la posibilidad de asumir cualquier otra forma asociativa diferente de las planteadas, para formar parte posteriormente de un Distrito Industrial.

Frente a la Constitución jurídica del Distrito Industrial como tal, es necesario enfatizar que no podrá revestir la calidad de persona jurídica, constituye meramente una forma de colaboración empresarial no regulada por la legislación colombiana por lo tanto se encontraría dentro de los llamados contratos atípicos; es necesario entonces acudir al derecho comparado y a las figuras jurídicas utilizadas en sistemas más avanzados y acorde con las necesidades cambiantes del nuevo orden económico, como las de Norte América con la figura del joint venture, las españolas con las uniones temporales de empresas, las francesas con la agrupación de interés económico, las italianas con los consorcios.

Tecnología, Impacto Ambiental y Productividad de los Distritos Industriales. La globalización económica está redefiniendo los

procesos de manufactura al localizar las fábricas de las multinacionales en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las MIPYME, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de integración para fortalecerse.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las MIPYME. Incluso algunas de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

La importancia de que las empresas integrantes del Distrito Industrial del Calzado estén ubicadas en una región o territorio determinado radica en que de esta forma, se podrán generar ventajas competitivas y facilidades de acceso a la infraestructura física, a la información, a los institutos de investigación de las universidades, a las materias primas, las maquinarias y a los recursos humanos y financieros. Para aumentar la productividad del Distrito, los proveedores de insumos deben mejorar su eficiencia y la calidad de sus materiales, llegando al punto de tener que especializarse en determinadas áreas, lo que les permitirá contribuir con la calidad de los productos finales y además consolidarse y abrir nuevas oportunidades de mercado.

La obtención de materias primas de una alta calidad y su procesamiento con tecnologías limpias y productivas, les permitirá a los integrantes del Distrito diferenciarse de su competencia, pues sus productos empezarán a ser reconocidos en los distintos mercados en los cuales participen, lo que les generará un valor agregado y una alta competitividad, redundando todo esto en beneficios para las empresas, sus empleados, los propietarios y para la comunidad en general.

Al revisar los estudios sobre el estado de la Cadena Productiva del Cuero y sus Manufacturas en el Departamento de Santander y su Área de Influencia, es evidente que uno de los problemas detectados y de mayor significación para la industria del cuero en el Departamento, es el **componente tecnológico**, tanto por su alto grado de heterogeneidad como por el peso que ejerce el uso de patrones de muy baja productividad en el grueso de las empresas, representadas en su gran mayoría por micro y pequeñas organizaciones carentes por lo demás de aceptable nivel de integración (Universidad Cooperativa de Colombia, Seccional Bucaramanga. Taller de Investigación. 2003).

La Industria del Cuero y sus Manufacturas es quizá la rama industrial de mayor trascendencia y significado en el departamento de Santander, en lo que respecta al número de establecimientos, a la generación de empleo y obtención de divisas, a pesar de las dificultades por las que ha tenido que atravesar al tratar de acomodarse a las nuevas condiciones del mercado a partir de 1991, ante la arremetida de los productos del exterior, legal o ilegalmente traídos al País.

De otra parte, la firma de acuerdos de libre comercio con países altamente competitivos expone la industria regional a una situación de difícil supervivencia, si no se reestructura dentro de los nuevos parámetros que demandan los mercados globales. Es decir, la posibilidad de sobrevivir implica mejorar sustancialmente la competitividad, lo que se traduce en la necesidad de vincular tecnología nueva e ingresar a los procesos de **innovación** permanente; para ello se hace preciso empezar a reconocer el estado de la **técnica** y la **tecnología** que prima en la empresa objeto de estudio, con el propósito de identificar lo apropiado y pertinente en esta materia para estos tiempos caracterizados por su alta inestabilidad.

Actualmente, en el desarrollo de la industria a nivel global, las empresas más competitivas no se insertan en el mercado global de manera aislada. En el juego de la hipercompetencia (que considera al mercado nacional e internacional como uno solo), la lucha competitiva es entre cadena empresarial vs. cadena empresarial, polo regional vs. polo regional, distrito industrial vs. distrito industrial y país vs. país.

Un mapa que aproxima a la realidad actual de la industria del cuero y sus manufacturas en el mundo, se puede apreciar en las siguientes páginas:

Desde mediados de la década de los ochenta, países asiáticos como China, Taiwán, Corea, Indonesia, Vietnam, Tailandia y otros, se insertaron en la competencia mundial con mucho éxito debido a su gran

disponibilidad de mano de obra. A partir de entonces han arrebatado gran parte del mercado a países industrializados, los cuales han adoptado la estrategia de colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y actualmente controlan la comercialización. El saldo de esta recomposición internacional coloca a China como el país líder en el mercado mundial de calzado y particularmente en el mercado más grande, el de Estados Unidos.

Así mismo datos elaborados por el Centro de Capital Intelectual y Competitividad en el documento (2004, Programa de Competitividad Internacional del Cluster Cuero - Calzado de León, Guanajuato), señalan que a finales de 1999, la producción mundial de calzado fue de 11,316 millones de pares, para 2001 se estima que aumentó a 11,895 millones de pares. La participación por regiones es la siguiente: Asia produjo el 73 por ciento, Europa y América 11 por ciento cada uno y el resto del mundo participa con el cinco por ciento (ver Figura 1. Producción Mundial de Calzado por Regiones).

Por países, China es el principal consumidor de calzado (2,450 millones de pares), le sigue Estados Unidos (1,600 millones de pares), la India y Japón (650 y 510 millones de pares respectivamente).

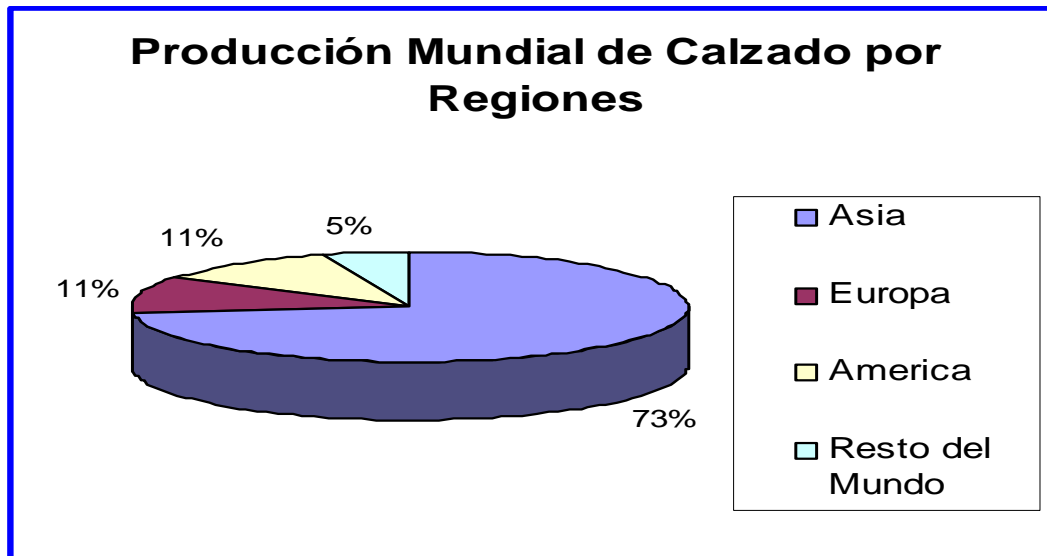


Figura 1. Producción Mundial de Calzado por Regiones
 Fuente: PROEXPORT - INTELEXPORT. www.proexport.com.co

Respecto a las importaciones de calzado, Proexport Colombia reportó cifras en el año de 1998 indicando que Estados Unidos es el principal mercado mundial. En 1998, Estados Unidos importó cerca de 1,500 millones de pares colocándose en el principal país importador, le sigue Hong Kong, (los lugares del tercero al sexto los ocupan países industrializados como Japón, Alemania, Reino Unido y Francia).

El Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado de México (2001) señala que dadas las perspectivas de crecimiento en el consumo mundial de calzado, se estima que para el 2005, China prácticamente duplique tanto su producción como su

consumo, ello implica una capacidad de exportación de 3,400 millones de pares para ese año. La estrategia de competitividad China se basa en la potencialización del capital productivo, en la manufactura a escala masiva de productos estandarizados a mínimo costo con una organización gerencial de primer nivel. Lo anterior, combinado con una alianza estratégica con el capital comercial y financiero proveído por sus socios de Taiwán y Hong Kong, quienes inyectan grandes inversiones de capital y tecnología moderna.

En esta alianza, China contribuye con eficiencia en el abastecimiento de materias primas, componentes y manufactura, además de que ha desarrollado una eficiencia óptima en la integración con sus socios que lideran los eslabones de logística y comercialización.

En la investigación "La gestión de la pequeña y mediana industria de los países miembros del grupo andino. Módulo para Colombia", realizada por algunas instituciones de los países pertenecientes a la Comunidad Andina de Naciones, con intereses en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa y con el auspicio de la Corporación Andina de Fomento, CAF, se ha logrado identificar el perfil tecnológico de la pequeña y mediana empresa vinculada a la industria del calzado localizada en la ciudad de Bucaramanga, cuyos resultados, serán comentados a continuación. Lo importante de este texto, además de la pertinencia del mismo, radica en que en él se explora la temática más ampliamente que en las investigaciones llevadas a cabo por estudiantes y asesores de las universidades locales. Los resultados arrojados contemplan a las pequeñas y medianas empresas.

La investigación recogió hasta el momento los criterios de gestión de los empresarios a través de encuesta aplicada a propietarios y gerentes, para indagar cómo era la gerencia en la Pyme industrial, considerando que se llevó a cabo sobre una muestra con un 66.7% de pequeñas empresas y un 33.3% de medianas empresas relacionadas con el calzado y similares.

Adicionalmente se consideró lo dispuesto por el Ministerio de Desarrollo Económico (1997), con relación a las tecnologías utilizadas para el análisis de la competitividad tecnológica del Sector, en el Subsector del Calzado, en donde el impacto de los cambios tecnológicos es más concluyente, considerando una serie de subprocesos característicos a través de los cuales se analiza este impacto. Los subprocesos son la costura o guarnición, el desbaste de las piezas de cuero y el proceso de pulir el fondo del zapato antes de aplicar los adhesivos.

En el informe sectorial microempresa del cuero presentado por el Ministerio de Desarrollo Económico en el año de 1997 en la ciudad de Bogotá, se establece que los procesos de costura se elaboran en calzado con máquinas de coser, de las cuales sólo el 16% corresponde a tecnología desarrollada en lo corrido de la década de los 90's. Esto significa el uso de equipos cuya vida productiva es vigente pero que no involucra novedades de proceso que puedan traducirse en mayor productividad, o calidad de apariencia, o innovación de producto,

considerando que la tecnología es fundamental para lograr la productividad y por ende la competitividad.

La situación con las desbastadoras de cuero es relativamente mejor, especialmente porque el deterioro de este tipo de máquina conlleva generalmente su reposición.

La introducción de las pulidoras de fondo es un buen signo de un movimiento tecnológico en el Subsector hacia la solución de problemas de adhesión, debido a la necesidad de pulir bien la superficie del cuero para garantizarla.

Al evaluar el tipo de producción más utilizado por las empresas de calzado se constató que éste es por pedido en un 100%, mientras que el flujo de producción dominante es el de proceso con el mismo porcentaje de participación.

Los cuellos de botella. En el transcurso de los últimos años se ha reconocido cada vez más que el sector de pequeñas y medianas empresas, contribuye de manera significativa a la competitividad internacional del sector manufacturero, así como a la creación de empleos. Simultáneamente, como lo afirma el Plan Nacional de Desarrollo, si las Pymes encuentran a corto o mediano plazo el camino hacia su consolidación, el comportamiento global de la economía será satisfactorio; en especial se deben esperar impactos en las áreas de creación de empleo en los niveles de calificación media y baja del

factor humano, principal componente del desempleo actual de Colombia, y en términos de distribución del ingreso.

Lo anterior se explica en la medida en que algunas Pymes, absorben mano de obra de calificación intermedia que ha sido desplazada de las grandes empresas y firmas con mayor nivel tecnológico. Otros obstáculos que impide que la producción se realice adecuadamente, son las insuficiencias en las materias primas, mal alistamiento de la maquinaria, mala preparación de la materia prima, líneas de producción desbalanceadas y fallas administrativas.

En cuanto a la calidad de apariencia la hace el cuidado a los detalles. Por lo tanto se hace necesario en las microempresas una mayor atención.

Bien sabido es que el tema de la calidad es en extremo sensible y de gran importancia en el espacio de un economía abierta. En taller realizado por el Centro de Investigaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia (2003) con un grupo focus de empresarios del Sector, al indagar sobre este aspecto se contemplaron variables como existencia de sistemas de control, tipos de control, responsables, métodos, variables o factores de control y aplicación de normas ISO. Al respecto y sobre el primer ítem es decir al preguntar si tiene establecidos sistemas de control de calidad, el 66.7% manifestó haberlos implantado mientras que el 33.3% respondió que no, sin embargo se evidencian dificultades en los controles de la falla, cuando se

pueden identificar indicios de mala calidad; esto ocurre en el 97.1% de las empresas.

Para el ítem tipos de control de calidad, predomina el de la selección de productos con el 100% de implementación, seguido por el establecido en el proceso y en la recepción de materias primas con un 66.7% de cobertura y por último con el 33.3%, el establecido al final del proceso.

El uso de técnicas blandas de gestión es poco común en las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga y sólo una mínima parte, utiliza como herramienta de gestión el mejoramiento continuo y el control de desperdicios.

Aunque no se ha avanzado mucho en la evaluación de impactos ambientales (EIA) del Sector de Cuero y Calzado en el ámbito local, existen algunos estudios sobre empresas que forman parte de la cadena de producción, los cuales permiten identificar los diferentes agentes que alteran y comprometen las características ambientales.

Cuando se pretende una EIA integral, es decir que cubra la cadena productiva de la industria del cuero, se parte de las condiciones en que se desarrollan las mismas ganaderías y los procesos de beneficio o procesamiento de las pieles a partir de las plantas de sacrificio o mataderos. El aporte de material contaminante, depende del tipo de empresa dentro de la cadena, siendo las de mayor impacto negativo de acuerdo a las tecnologías que caracterizan el sector, las procesadoras

de pieles o curtiembres; situación que sólo se modifica si se ajustan los procesos y tratamientos a un manejo limpio de la producción.

En cuanto a la participación del Sector Cuero y Calzado en la producción de desechos. Una buena referencia de la condición ambiental del Sector del Cuero, Calzado y Similares, se establece en el informe de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el Nodo de Producción más Limpia, clasificando nueve grandes grupos CIIU, que son: alimentos, textiles, madera, papel editorial, sustancias químicas y derivadas del petróleo, productos minerales, industrias metálicas básicas, industrias metalmeccánica y otras industrias manufactureras.

En la muestra, el sector calzado representa tan solo el 3%, como se observa en la Figura 2, por consiguiente su peso en la producción de desechos según los datos presentados no resulta tan significativo.

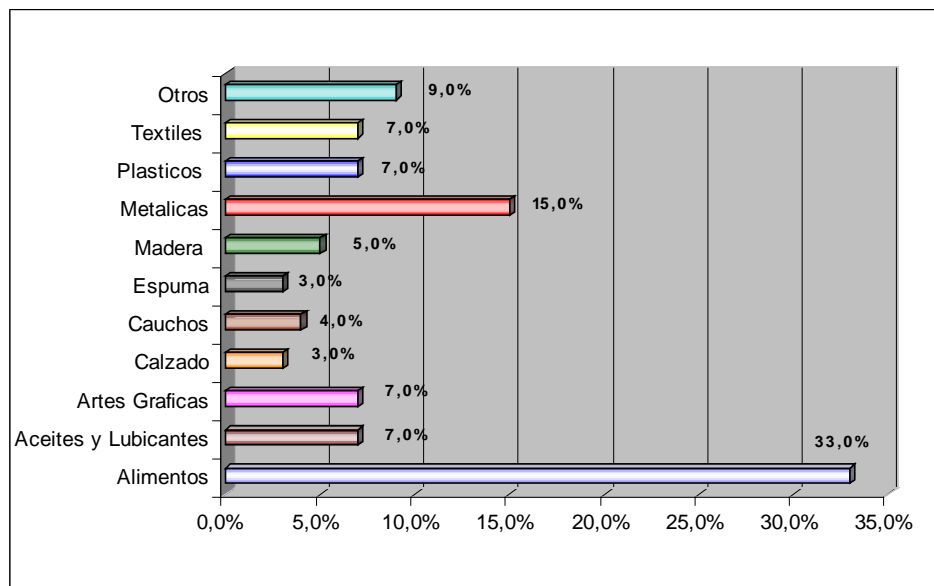


Figura 2. Producción de Desechos por Sectores

Fuente: PROEXPORT

Comercialización y Plan Exportador de los Distritos Industriales.

En cuanto al tema del posicionamiento en otros mercados (nacionales e internacionales), es importante entender que el reto es convertirse en una jurisdicción comercialmente competitiva, sin temor a ser devorado por los emporios industrializados.

Ser competitivo empresarialmente significa tener características especiales que le permitan a la empresa ser escogida dentro de un segmento homogéneo de empresas que están a la espera de una misma oportunidad, diferenciándose por calidad, habilidades, cualidades, capacidad de atraer y cautivar, seducción y atención a los clientes - sean internos o externos- con los productos ofrecidos; esto logra traducirse en una generación de riquezas y éxito para la organización.

Para alcanzar esta competitividad y posicionamiento en nuevos mercados, se deben desarrollar altos niveles de coordinación entre los departamentos de producción y marketing, donde se pueda responder rápidamente a los cambios en la demanda, con agilidad comercial, que permita crear un valor agregado en el producto por medio de tiempos cortos de producción y entrega con calidad de materia prima y servicio, con el paradigma de mano de obra productiva y gran capital intelectual. Así mismo, formar y fortalecer consorcios entre empresas de un mismo sector productivo, integrar procesos y productos intermedios, con el fin de surtir pedidos que excedan las capacidades individuales de cada una de ellas; al incluir la asociatividad como mecanismo de competitividad, se amplía la participación en los mercados, superando

problemas como la limitación de capital, ingresos bajos, gestión empresarial limitada y escasas tecnologías modernas.

De otra parte, el poder de negociación en las dos vías (proveeduría - clientes) aumenta, de manera tal que se puede obtener más rentabilidad y alcanzar un efecto positivo con la competencia, en la distribución y venta del calzado.

Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido " como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si " (Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de

rendimientos. Estas herramientas servirán para determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

El ingreso potencial de nuevos competidores

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la "presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro" (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen

que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras mas restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución , mas difícil será el ingreso” (Thompson; Strickland:2001:84)

Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

Política Gubernamental. Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que

posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. " La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado " (Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004: 61). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de

almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun mas la competencia.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto mas bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan mas oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina mas los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (Porter, 1995:39).

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que

las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

La presión de productos sustitutos

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

El poder de negociación que ejercen los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye

cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

Está concentrado en unas pocas empresas grandes.

Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.

El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.

Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.

Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

Los clientes o compradores son poderosos cuando:

Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.

Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.

Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.

Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.

Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Diamante Competitivo de Porter

Determinantes de la Ventaja Nacional

Michael Porter y un grupo de investigadores con el propósito de desarrollar una teoría de la ventaja competitiva de las naciones y la implicación para las empresas y los gobiernos, estudiaron diez países desarrollados tomando en consideración campos como (Porter, 1991, p. 14) innovación tecnológica, desarrollo económico, economía industrial, comercio internacional, geografía económica, ciencia política y sociología industrial.

Como resultado de dicha investigación, Porter y su equipo identificaron cuatro atributos genéricos de una nación que estructuran el entorno de competencia de las empresas locales, los cuales entorpecen o contribuyen con la creación de ventajas competitivas (Porter, 1991, p. 110): Condiciones de los factores; condiciones de la

demanda; sectores afines y de apoyo; estructura, estrategia y rivalidad de la empresa.

Condiciones de los Factores

Hace referencia a la posición de un país con respecto a los factores de producción necesarios para que las empresas de los diferentes sectores industriales de un país, puedan desarrollar sus actividades básicas. Dichos factores se podrían clasificar de la siguiente manera (Porter, 1991, pp. 113-129):

Factores básicos.

Recursos Físicos. La tierra, el agua, los yacimientos de minerales, las reservas madereras, las fuentes de energía, se hacen importantes para una nación en el sentido que sustentan la posibilidad de gestionar las empresas, dependiendo de los sectores a los cuales pertenecen.

Situación Geográfica. La localización de un país con respecto a otros, que pueden ser sus clientes o proveedores, afecta los intercambios culturales y empresariales.

Clima. Las condiciones climatológicas de una nación favorecen o perjudican especialmente la producción y comercialización de productos agrícolas.

Mano de Obra. El personal de base para las operaciones de las empresas juegan un papel importante porque de la calidad de sus habilidades y conocimientos, depende en buena medida, el desarrollo de los procesos operativos de las mismas.

Capital. La disponibilidad y acceso al capital varía de acuerdo a las condiciones de tasas y a los mercados de capital de cada nación.

Factores Avanzados.

Personal. El personal especializado con formación muy específica en campos particulares, ofrece una base más decisiva y sustentable para la ventaja competitiva especialmente en las "organizaciones que aprenden", las cuales convierten la información en conocimiento, y el conocimiento tácito en explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Convenios con Instituciones de Investigación. Las fuentes del conocimiento se encuentran principalmente en universidades, organismos de investigación y los gremios. Los entes anteriores deben contribuir en la solución de los problemas que encaran las empresas.

Tecnología de Producción. Las empresas deben incorporar tecnología con el fin de reducir el ciclo de producción. Dicho ciclo varía a través de las industrias y mercados y es por esto que las empresas deben tomar decisiones con respecto a las funciones básicas como proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad (David, 2003, p.143).

Infraestructura Tecnológica. Las empresas en el contexto de la sociedad del conocimiento y la información, necesitan usar estratégicamente la tecnología de información para la toma de decisiones; para ello debe hacer una planeación de sistemas de información con el propósito de pasar de beneficios operacionales a beneficios estratégicos (O'Brien, 2001, p. 563).

Condiciones de la Demanda

Las condiciones de la demanda en un país tienen una influencia positiva o negativa sobre la posibilidad de que las empresas puedan ser competitivas de cara a la globalización.

Los aspectos más significativos para estudiar dichas condiciones son:

Estructura Segmentada de la Demanda. Es importante que las empresas agrupen a sus clientes de consumo y a los organizacionales con el fin de establecer su estrategia de negocio. Las bases para segmentar los clientes de consumo podrían ser entre otros: factores demográficos, socioeconómicos, geográficos, psicológicos, de consumo y perceptivos. Las relacionadas con los clientes organizacionales son: segmentos de usuarios finales, de productos, geográficos, de compras y de volumen de clientes (Hitt; Ireland; Hoskisson; 2004, p.115).

Compradores Entendidos y Exigentes. En la medida en que los clientes son más entendidos y exigentes, presionan a las empresas para que mejoren las condiciones de calidad, características y servicios de los productos, tomando en cuenta parámetros internacionales (Porter, 1991, p. 134).

Tamaño de la Demanda Interior. El incremento en la demanda favorece la reducción de costos ligado a las curvas de experiencia y aprendizaje y a las economías de escala (Porter, 1991, p. 138).

Número de Compradores Independientes. En la medida en que los compradores sean diversos en cuanto a sus expectativas, mayor presión existirá sobre las empresas de un determinado sector, para que hagan innovaciones en cuanto a productos y servicios (Porter, 1991, p. 140).

Tasa de Crecimiento de la Demanda Interior. Las condiciones de los sectores en cuanto a inversiones en tecnología, instalaciones y mejoras de productos, deben alinearse con la dinámica de la demanda interior. Por ejemplo, cuando el crecimiento de la demanda de un sector es mínimo, las inversiones que realizan las empresas para desarrollar sus actividades serán de índole marginal (Porter, 1991, pp. 138, 141).

Temprana Demanda Interior. Cuando en un sector hay precursores de necesidades, las empresas se ven obligadas a desarrollar nuevos productos y/o servicios para satisfacerlas, esto contribuye a que se fortalezcan en relación con los competidores extranjeros (Porter, 1991, p. 142).

Internacionalización de la Demanda Interior. La demanda interior contribuye a la ventaja de un país por su tamaño, sus pautas de crecimiento, la oportunidad de inversión y también porque exige de las empresas aplicar una estrategia internacional bien sea global, multidoméstica o trasnacional (Hitt; Ireland; Hoskisson; 2004, p.252).

Sectores Conexos y de Apoyo

En la medida en que haya una estrecha relación entre las empresas y proveedores de categoría mundial, dichas empresas encontrarán nuevos métodos y oportunidades para desarrollar los procesos y elaborar los productos. Las empresas deben preferir a los proveedores locales siempre y cuando estos sean tan competitivos como los extranjeros con el fin de fortalecer la cadena de producción -consumo. En el caso de insumos que no tienen un efecto significativo en la innovación de los productos y/o procesos, las empresas podrán adquirirlos con proveedores extranjeros (Porter, 1991, pp.152-153).

Otras instituciones que tienen relación estrecha con las empresas y que contribuyen con el mejoramiento de su competitividad son: comercializadoras, universidades, entidades de apoyo al comercio exterior, agremiaciones, entidades financieras y otras.

Estrategia Estructura y Rivalidad de las Empresas Domésticas

Se refiere al contexto en el cual se crean y gestionan las empresas, así como la dinámica competitiva en su sector. Aspectos claves a ser analizados son:

Estrategia y estructura de las empresas domésticas. En las empresas la actitud de los trabajadores hacia la dirección y viceversa debe ser propicia para que las decisiones en términos de capacidad para mejorar e innovar sea un hecho. Además cabe resaltar que la actitud de la dirección debe ser favorable con la internacionalización de las mismas (Porter, 1991, p.158).

Metas. Las metas de las empresas y de sus colaboradores deben estar alineadas acorde con la dinámica del sector al cual pertenecen (Porter, 1991, p.160).

Rivalidad Doméstica. Las empresas deben establecer si la rivalidad en el sector al cual pertenecen se centra en precios, tecnología, servicio y/o productos. Cuando la rivalidad entre empresas tiene una base central para competir, exige que los competidores sean cada vez más productivos (Porter, 1991, p.171).

Formación de Nuevas Empresas. De la formación de nuevas empresas depende en buena medida que la rivalidad sea mayor. Esta formación también es importante para que mejore el proceso de innovación en un sector. Conviene analizar si la formación de nuevas empresas surge a partir de la rivalidad de los competidores, de las ventajas

comparativas locales o regionales, de la influencia de entidades de educación, investigación o fomento empresarial o bien de una combinación de los aspectos anteriores (Porter, 1991, pp.175-177).

El Papel del Gobierno

El papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes antes descritos; dicha influencia puede ser positiva o negativa. La influencia del gobierno se da a través de políticas fiscales, monetarias, educativas, agrarias y laborales entre otras. A pesar de todo lo anterior, el papel del gobierno es parcial y el sector empresarial no puede depender totalmente de sus políticas (Porter, 1991, pp.181-183).

**Administración Estratégica:
Competitividad y Conceptos de Globalización**

Michael A. F Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, presentan a través de su trabajo, la forma como las compañías usan el proceso de la administración estratégica para competir en el siglo XXI.

Ellos muestran el proceso de la administración estratégica combinando el enfoque tradicional con el contemporáneo; describen toda una gama de instrumentos, técnicas y conceptos de la administración estratégica y la manera como deben ser usadas por las empresas para obtener ventajas competitivas; muestran la corriente contemporánea del pensamiento estratégico que afectan las compañías y sus estrategias.

Administración y Competitividad Estratégicas

El proceso de administración estratégica mostrado en sus grandes componentes lleva a la formulación y aplicación correcta de la estrategia, para ello se debe contar con información estratégica relevante, originada del análisis del ambiente interno y externo, vinculando al proceso las condiciones de un mercado cambiante, la estructura competitiva de los recursos, las capacidades y las competencias de las empresas.

Proceso de Elaboración de Estrategias

La Estrategia de Negocios. Fundamental para el desarrollo de los planteamientos sobre la forma como se debe competir en los distintos mercados de productos y alcanzar ventajas competitivas a través de las competencias centrales.

Explica las relaciones con los clientes usando el modelo de las cinco Fuerzas competitivas, determinando como cada estrategia sirve para obtener rendimientos superiores al promedio y los riesgos que conllevan cada una de ellas.

Los enfoques sobre el liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos enfocado en un sector, lo mismo que la integración de las cinco estrategias de negocios, son esquemas que ofrecen una base para los planteamientos estratégicos de este documento.

La Estrategia Corporativa. Ante los eventuales problemas y riesgos para las empresas que compiten en una sola industria o mercado de productos, valdría la oportunidad realizar una mirada al mundo de la diversificación y sus opciones para la creación de valor.

La integración vertical y la relación entre compañías, son las dimensiones que permiten las estrategias de diversificación, constituyéndose en potenciales economías de escala y de alcance, para industrias con una sola actividad.

Las estrategias de una sola actividad o de las actividades dominantes tienen ventajas y desventajas, que obligan a pensar en la diversificación como una forma de creación de valor o de transferir competencias centrales.

Estrategia de las Adquisiciones y de la Reestructuración. La estrategia de las adquisiciones es algo bastante común en un mundo globalizado, como una forma de desarrollo de la competitividad, lo mismo que las reestructuraciones; esta figura tiene su metodología y también trae consigo una serie de problemas que bien se deben tener en cuenta al desarrollar las estrategias corporativas.

Una industria con pocas barreras de entrada y demasiado competitiva podría encontrar en las estrategias de adquisiciones unas buenas razones para aumentar su fuerza en el mercado, superar barreras de ingreso, disminuir los costos de desarrollo de productos, menores riesgos en el desarrollo de nuevos productos, incremento en la diversificación y el desarrollo de nuevas capacidades. Se debe considerar además que este tipo de estrategias también pueden traer problemas para el éxito como son las dificultades para la integración, incapacidad para crear sinergias o endeudamiento significativo.

Estrategias Internacionales. Ante el evento de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de Norteamérica, el mismo conllevará a un mercado más abierto, con modificaciones en las tarifas arancelarias sobre importaciones y exportaciones, incrementando las economías de mercado, ante la presencia de productos extranjeros y mayor competencia, lo cual son oportunidades y amenazas globales para una industria. Acá es donde la estrategia internacional adquiere importancia trascendental para una industria que puede exportar desde la región o que podría llegar a otorgar licencias para algunos productos en el exterior o constituir empresas con socios extranjeros o

propias mediante subsidiarias, estableciendo así un potencial en la diversificación internacional, que prolongaría los ciclo de vida de los productos.

La estrategia internacional dividida en la de negocios y la corporativa, tienen en el modelo de competitividad de Michael Porter su fundamentación sobre todo la de negocios, ya que la corporativa internacional gira entorno a los alcances de las operaciones de las corporaciones a través de la diversificación geográfica y de productos, resultando atractiva para empresas que operan en muchas industrias, países o regiones.

Cuando se busca la estrategia internacional, las empresas deben considerar cuatro factores que son las bases para las estrategias internacionales de negocios a nivel multinacional, global y transnacional. El entorno es un factor que afecta grandemente la estrategia internacional, así como la diversificación, el conocimiento, la innovación, los riesgos y las utilidades.

Estrategia de Cooperación. Se ha hecho más común que en empresas grandes y pequeñas se colaboren con otras empresas para competir. Es una tendencia en empresas tanto multinacionales como en empresas pequeñas. Es la tendencia para la explotación de ciertas oportunidades y ventajas empresariales a nivel mundial. Para ciertas oportunidades las multinacionales están abandonando la propiedad total de la empresa para formar redes empresariales de socios. Estas empresas se conocen como keiretsus verticales que es una empresa central con socios (Proveedores y distribuidores).

Para empresas pequeñas se esta convirtiendo en una necesidad este tipo de visión empresarial. Una de las ventajas para las empresas pequeñas en este tipo de visión empresarial es la asociación para ofrecer catálogos más extensos de productos afines o con sinergias en la distribución. Este tipo de estrategias permite tener una mejor capacidad administrativa y un mayor tamaño.

El problema de este tipo de estrategias cooperativas es su administración, ya que son muchos los fracasos en este sentido.

DISEÑO METODOLÓGICO

Alcance de la Investigación

La investigación busca realizar un estudio descriptivo que proporcione datos e información cuantitativa y cualitativa, que sirva de base para el análisis y construcción de una propuesta estratégica según lo definido en los objetivos de la investigación, en el Sector Cuero y Calzado del Distrito Industrial de Santander.

El diseño será *transversal de muestra representativa*, el cual implica tomar muestra de la población de estudio y obtener la información de una sola vez.

Para poder recopilar información de esta muestra se utilizará el *método de encuesta*, mediante un cuestionario estructurado que dará una información más confiable y permitirá medir el nivel de competitividad de las empresas objeto de estudio, según las variables del modelo de las cinco fuerzas (Anexo 1) y el diamante competitivo de Porter (Anexo 1).

Selección de la Muestra

Teniendo en cuenta los objetivos de investigación, el proceso de selección de la muestra parte de precisar la unidad de análisis, que está conformada por quienes van a ser medidos. Para esta investigación, la **unidad de análisis** la componen las empresas del Sector Calzado y Marroquinería. Esta definición permite delimitar la

población objeto de estudio, a partir de la cual se seleccionará la muestra representativa. De manera que se tiene:

Población

Son las empresas del sector calzado y marroquinería registradas legalmente en la Cámara de Comercio y que además operan en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Marco Muestral. Listado de fabricantes y comerciantes de calzado y marroquinería de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, clasificado en mipymes según la Ley 590 para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Su clasificación se puede mostrar en la Tabla 1.

La investigación requiere que se seleccionen muestras probabilísticas, partiendo de un muestreo simple y un muestreo estratificado por tamaño de la empresa clasificado por sus activos. Así:

Muestreo Simple: Es necesario determinar cuál es el tamaño de la muestra óptima (n) que se tiene que entrevistar, para tener un error estándar de .03, con una probabilidad de ocurrencia del 90%, dado que la población total es de 1565 empresas. En la Tabla 2, se muestra el procedimiento.

Tabla 1. Clasificación de las empresas para el Marco Muestral

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga - Ley 590 para el Fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Listado	Clasificación de las Empresas		No. de Empresas
	Parámetro	Clasificación	
Listado de Fabricantes de Calzado	Activos superiores a 5001 smlv e inferiores a 15000 smlv	Mediana	0
	Activos superiores a 501 smlv e inferiores a 5001 smlv	Pequeña	22
	Activos inferiores a 501 smlv	Micro	818
Listado de Fabricantes de Marroquinería	Activos superiores a 5001 smlv e inferiores a 15000 smlv	Mediana	1
	Activos superiores a 501 smlv e inferiores a 5001 smlv	Pequeña	8
	Activos inferiores a 501 smlv	Micro	113
Listado de Comerciantes de Calzado	Activos superiores a 5001 smlv e inferiores a 15000 smlv	Mediana	1
	Activos superiores a 501 smlv e inferiores a 5001 smlv	Pequeña	15
	Activos inferiores a 501 smlv	Micro	569
Listado de Comerciantes de Marroquinería	Activos superiores a 5001 smlv e inferiores a 15000 smlv	Mediana	0
	Activos superiores a 501 smlv e inferiores a 5001 smlv	Pequeña	0
	Activos inferiores a 501 smlv	Micro	18
TOTAL POBLACIÓN			1565

Tabla 2. Cálculo del tamaño de la muestra óptima.

Variable	Símbolo	Valor
Población	N	1565
Probabilidad de ocurrencia	p	.9
Error Estándar	S _e	.03
Varianza de la población	V ²	V ² = (S _e) ² V ² = (.03) ² V ² = .0009
Varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia	S ²	S ² = p (1 - p) S ² = .9(1 - .9) S ² = .09
Muestra Óptima	n	n ₁ = S ² / V ² n ₁ = .09 / .0009 n ₁ = 100 Ajustando: n = n ₁ / [1 + (n ₁ /N)] n = 100 / (1 + 100/1565) n = 94

Según este procedimiento, se concluye que para la presente investigación se necesitará una muestra de 94 empresas en general.

Ahora, esta muestra es necesario estratificarla según la clasificación que otorga la ley 590, puesto que su categorización por micro, pequeña y mediana empresa permitirá una mejor aproximación a los objetivos de la presente investigación. Así:

Estratificación de la población: En la Tabla No. 2 se observa.

Tabla 3. Estratificación de la población

Estratos	P
Microempresa	1518
Pequeña empresa	45
Mediana empresa	2
Total	1565

Para realizar el muestreo estratificado es necesario en primera instancia, calcular la fracción del estrato así:

$$f = n / N$$

$$f = 94 / 1565$$

$$f = .06$$

Continuando;

Tabla 4. Determinación de la Muestra Optima

Estrato	Nombre del Estrato	Total Población	Muestra
1	Microempresa	1518	91
2	Pequeña empresa	45	3
3	Mediana empresa	2	0
Total Muestra Óptima			94

Finalmente, para seleccionar los elementos objetos de estudio dentro de cada una de las muestras de los estratos y considerando las

posibles dificultades para localizar a los propietarios y la voluntad de los mismos para responder las encuestas, se procedió a obtener listado de las empresas por asociaciones gremiales regionales hasta completar el tamaño total de la muestra, lo cual podría mejorar el proceso de selección y la sustitución en caso de no colaboración.

La encuesta se aplica por medio de una *entrevista personal* con el gerente y/o propietario de las empresas objeto de estudio.

Recolección de Datos

Para la recolección de datos se diseñaron dos formatos de entrevista que busca medir la competitividad de las empresas objeto de estudio, teniendo como referencia el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Anexo 1) y el de las Determinantes (Anexo 1), utilizando un lenguaje comprensible para el entrevistado en lugar de términos técnicos.

Para la toma de datos se contrataron los servicios de una empresa especializada en la ciudad de Bucaramanga denominada GRV Asociados, Guillermo Rincón Velandia & Asociados, el perfil de la misma se detalla en el Anexo 25.

Dificultades Encontradas en la Recolección de los Datos. No obstante todo el diseño teórico anterior, ya en el momento de verdad, las dificultades encontradas en el campo fueron las que finalmente determinaron en forma efectiva el tamaño real de la muestra. Se encontró que la Cámara de Comercio de Bucaramanga recientemente había

aplicado una encuesta similar y esto causó algo de incomodidad. Finalmente fueron 66 las empresas que respondieron las encuestas, ante este hecho el error estándar se incrementa hasta .11 y la representatividad de la muestra ante el total de la población es del 4.22% aproximadamente, conservando las demás variables constantes.

La anterior variante presenta aspectos muy pragmáticos del muestreo y es el relacionado con el error no muestral (los que aparecen durante el proceso) y que hace que los cálculos estadísticos anteriores no parezcan tan exactos, dándole una perspectiva más práctica al mismo. La forma de cómo este tipo de error podría afectar la investigación se ven minimizadas por una buena definición de la población y el marco muestral tal como se hizo en este estudio, ya que las empresas seleccionadas lo mismo que las personas, están ubicadas en la industria y son administradores o propietarios de las mismas y por lo tanto suplen los objetivos del estudio, disminuyendo así también el error de no respuesta (personas que no tengan que ver con el Sector). Por lo tanto el aumento del tamaño de la muestra no es una mayor garantía para la calidad de los resultados, considerando los procesos previos de selección realizados.

Análisis de Datos

Cada respuesta dada en los cuestionarios se tabula de acuerdo con las preguntas o atributos de cada factor de las determinantes y fuerzas competitivas del modelo de Porter considerados en el análisis. La tabulación tiene un análisis de frecuencias y una gráfica por cada

pregunta, las cuales se consignan en los anexos del trabajo. Si el análisis lo amerita se desarrolla una metodología estadística complementaria detallada en las tablas, con estimación de medidas de tendencia central, cuartiles y medias dentro de los mismos. Se identifican agrupamientos según las frecuencias, tendencias y todas aquellas características que marquen rasgos sectoriales por agrupación.

En primera instancia se hace una presentación de las cifras mediante los rasgos de frecuencia; seguidamente se hace una interpretación de las cifras con las medidas estadísticas y matemáticas, para luego presentar las conclusiones y estrategias.

Fuentes y Técnicas para Recolectar Información

Fuentes Primarias. Adicionalmente a las encuestas, se tuvo participación en conversatorios con los gremios ACICAM y ASOINDUCALZ. Documentos e investigaciones realizadas por las principales instituciones y agremiaciones del sector calzado como ACICAM, ASOINDUCALZ, ACOPI, Centro de Desarrollo Productivo del Sector Cuero, y Centro de Investigación de la Universidad Cooperativa de Colombia, información que quedó consignada en los antecedentes investigativos del Sector.

Fuentes Secundarias. Informes del Ministerio de Desarrollo, Informes de Proexport, Comunidad Andina de Fomento (CAF), Instituto de Fomento Industrial (IFI), Revista Financieras (Dinero, Gerente, Gestión, etc.), Periódicos (Vanguardia Liberal, El Tiempo, El

Espectador, La República, Portafolio, etc.), Portales de Internet, esta información se utilizó para complementar el análisis macroeconómico.

Fuentes Terciarias. Informe de conferencias y simposios sobre Competitividad. Investigaciones realizadas por Proexport, Colombia Compite, CARCE, SENA y Centro de Productividad y Competitividad del Oriente; estas informaciones quedaron consignadas en los antecedentes investigativos del Sector.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de Encuestas e Información Secundaria

Análisis de los Determinantes de la Ventaja Regional





Características de las Empresas Encuestadas. Los establecimientos se consideran como microempresas únicas de calzado, hecho que marca los análisis posteriores para efectos de comparaciones o mediciones de indicadores. La mitad de las empresas son muy nuevas y la mayoría tiene un tiempo de existencia inferior a 10 años, su naturaleza es ser privadas con capital nacional y de personas naturales, descartando así la existencia de capital extranjero u otro tipo de alianzas asociativas. (Ver anexo 2).

Condiciones de los Factores de Producción

Factores Básicos.

Mano de Obra. Para el análisis de este factor se consideraron características como número de personas con trabajo permanente y temporal en cada organización (tabla 5), la facilidad de acceso a la misma, su experiencia y costos.

Tabla 5. Mano de Obra: Número de Trabajadores Permanentes y Temporales

DETALLE	EMPLEADOS						
	Permanentes			Temporales			
	Prom	F	#	Prom	F	#	
No tiene		1	0		31	0	
Uno		2	2	1,0	1	1	
Dos		2	4		7	14	
Tres	3	3	9		5	15	
Cuatro		5	20		1	4	
Cinco		3	15	1,4	2	10	
Seis		6	36		1	6	
Siete		2	14		1	7	
Ocho	8	2	16		1	8	
Nueve		1	9		0	0	
Diez		9	90		5	50	
Doce		7	84		2	24	
Catorce	13	1	14		0	0	
Quince		10	150		2	30	
Diecisiete		1	17	1,0	0	0	
Diecinueve		1	19		0	0	
Veinte		2	40		3	60	
Veintidós		1	22		0	0	
Veinticinco	21	4	100		1	25	
Vientiséis		1	26		0	0	
Treinta		2	60		3	90	
TOTAL ENCUESTADOS			66		66	-	
1er cuartil		2do cuartil		3er cuartil		4 cuartil	

Cada fila del cuadro, muestra los ordenamientos ascendentes por número de trabajadores encontrados (permanentes y temporales), el número de empresas en cada detalle (F) y el número total de trabajadores encontrados en cada detalle (#). Para su análisis las columnas de permanentes y temporales se dividen en cuartiles y para cada cuartil se calcula un promedio (Prom.); esto con el propósito de controlar la dispersión y ofrecer una comparabilidad discriminatoria por cuartil.

Permanentes. El primer cuartil, corresponde a las empresas más pequeñas con un promedio de tres trabajadores en cada una; se encontró un segundo grupo de empresas representado por el segundo cuartil con un promedio de ocho trabajadores en ellas; otro tercer grupo de empresas, correspondiente al tercer cuartil, tiene en promedio 13 trabajadores y un cuarto grupo de organizaciones que corresponderían a las más grandes, ubicadas en el último cuartil, tienen un promedio de 21 trabajadores.

Temporales. El 47% de las empresas (primer cuartil y buena parte del segundo cuartil), no tienen trabajadores temporales, esto indica que las más pequeñas no tienen o poco usan esta modalidad de contratación. Al segundo cuartil le corresponde en promedio un trabajador temporal, al tercero y al cuarto lo mismo. Las empresas ya sean grandes o pequeñas tienen un mínimo de trabajadores temporales.

Facilidad de Consecución de Mano de Obra y Costos. Un poco más de la mitad de las empresas manifiesta que no es fácil conseguir mano de obra, pero otra buena proporción considera que sí. Si se amplía esta pregunta con la palabra experiencia, el resultado se inclina mucho más a considerar que sí existe dificultad para conseguir mano de obra con experiencia. Este detalle contrastado con los fenómenos de permanencia y temporabilidad anteriormente tratados, puede explicar la tendencia a favorecer la estabilidad de la mano de obra en las empresas. Un poco más de la mitad de las empresas considera que los costos de mano de obra están entre normales y bajos y menos de la mitad los considera entre costosos y muy costosos. (Ver anexo 3).

Tenencia de Capital. Para el análisis se considera su tenencia, el acceso al crédito y la inversión extranjera. La gran mayoría considera que tiene capital y que tienen acceso al crédito, solamente el cinco por ciento de ellas cuenta con capital extranjero. (Ver anexo 4).

Factores Avanzados.

Nivel de Capacitación del Personal. El análisis sobre nivel de capacitación presenta tres estados, formación bachiller, técnica y profesional, mostrando en la columna de detalle el número de personas con cada una de estas formaciones en orden ascendente y el número de empresas con el detalle. Los análisis se desarrollan a través del sistema de cuartiles, con promedios dentro de cada uno de ellos para bachilleres y técnicos por presentar mayor dispersión. (Tabla 6).

Tabla 6. NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

TIPO CAPACITACION											
DETALLE	BACHILLER			TECNICA				PROFESIONAL			
	Prom	F	#	Prom	F	#	%	Prom	F	#	%
Ninguna		2	0		48	0	73		61	0	92
Uno		3	3	0	3	3	5		2	2	3
Dos	3	0	0		3	6	5		1	2	2
Tres		4	12		4	12	6	2,2	1	3	2
Cuatro		7	28		4	16	6		1	4	2
Cinco		4	20		1	5	2				
Seis		8	48	4	1	6	2				
Siete		2	14		2	14	3				
Ocho	7	3	24		0	0	0				
Nueve		1	9		0	0	0				
Diez		8	80		0	0	0				
Once		2	22		0	0	0				
Doce	11	5	60		0	0	0				
Catorce		1	14		0	0	0				
Quince		5	75		0	0	0				
Diecisiete		1	17		0	0	0				
Veinte		2	40		0	0	0				
Veintidós	19	1	22		0	0	0				
Veintitrés		2	46		0	0	0				
Veinticinco		4	100		0	0	0				
Vientinueve		1	29		0	0	0				
TOTAL ENCUESTADOS											
		66			66				66		

1er cuartil ■ 2do cuartil ■ 3er cuartil ■ 4 cuartil

Bachilleres. Las organizaciones más pequeñas ubicadas en el primer cuartil, tienen un promedio de tres trabajadores con esta característica, seguidas por las del segundo cuartil con un promedio de siete trabajadores, el tercer grupo con un promedio de 11 trabajadores

y las más grandes el último cuartil, con 19 trabajadores en promedio con esta formación.

Técnicos. El primero, segundo y parte del tercer cuartil no tienen trabajadores con capacitación técnica, el último cuartil o las empresas de mayor número de trabajadores tienen en promedio de cuatro trabajadores con esta formación.

Profesionales. Únicamente el ocho por ciento de las empresas y que corresponden a las de mayor número de trabajadores (último cuartil), tienen un promedio de dos trabajadores con formación profesional.

Gestión del Conocimiento. La documentación de los procesos, la medición del retorno a través de los mismos, su divulgación dentro de la organización y planes de ascenso, son los puntos de análisis de este aspecto. Un poco por encima de las tres cuartas partes de las encuestadas tiene documentados sus procesos, pero de ellas un poco más de la mitad los utiliza para medir el retorno de la inversión y solamente la mitad los da a conocer en la organización. Muy pocas tienen planes de ascenso. (Ver anexo 5).

Convenios con Instituciones de Investigación. El análisis sobre proyectos realizados con instituciones de investigación (Anexo 6), presenta los resultados que a continuación se muestran:

Universidades. De las 66 empresas, solamente tres tienen convenios con universidades. La Universidad Industrial de Santander, la Universidad del Rosario y la Universidad Antonio Nariño, tienen cada una un convenio, se descartan de la estadística el SENA y ACICAM por no corresponder a este tipo de instituciones, concluyendo que el 97% de las instituciones no tienen convenios con las Universidades.

Centros de Desarrollo Productivos. De las 66 empresas, siete tienen convenios con este tipo de centros. La Asociación de Comerciantes e Industriales del Cuero y Marroquinería (Acicam), tiene tres convenios; la Universidad del Rosario dos; la Universidad Antonio Nariño uno y el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) otro. En total los convenios con los centros de desarrollo productivos equivalen al 12% de las empresas. Vale la pena aclarar que si la Universidad del Rosario y la Antonio Nariño no tienen este tipo de centros, entonces el 94% de las empresas no tienen convenios con Centros de Desarrollo Productivo.

Centros de Productividad Regional. El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), alcanza a los cinco convenios y la Asociación de Comerciantes e Industriales del Cuero y Marroquinería, uno. El total de convenios con este tipo de instituciones es equivalente al 10%.

Tecnología de Producción. Más de la mitad de las empresas califica su tecnología de producción como de nivel intermedio, que sumada a la

tecnología convencional, ubica el nivel tecnológico de la producción entre convencional e intermedia. Solamente el tres por ciento de las empresas considera que su tecnología es de punta.

Infraestructura Tecnológica. Las tecnologías existentes en las empresas se dividen en telecomunicaciones y software.

Telecomunicaciones. En un ocho por ciento de los casos de uso de tecnología, marcaron la utilización del Extranet.

Software. Las empresas reconocen que las mayores aplicaciones utilizadas son para el sistema de clientes (no CRM), un 27%; otro porcentaje similar lo obtuvo el sistema de proveedores; en la mitad de la proporción de los anteriores, está un denominado sistema empresarial; sin utilizar ningún tipo de software y procesos manuales está un 21% de los casos.

Condiciones de Demanda

Estructura Segmentada de la demanda.

Clientes de Consumo. Las características consideradas en este análisis fueron: Edad de las personas; ubicación por municipios y/o ciudades, departamentos, países; género de los compradores; clase social de los compradores y nivel educativo de los clientes.

Edad de las Personas. Las empresas pudieron marcar más de una opción por rango de edad, luego el análisis se realizó sobre el

total de marcaciones. El 25% de las personas tiene entre 21 y 30 años; otra proporción igual tiene entre 31 y 40 años; estos dos rangos de edades tienen la mitad de los clientes. La población de niños y adolescentes casi marca un cuarto de población; dando otro cuarto de población para los adultos mayores. (Anexo 9)

Ubicación por Municipios y/o Ciudades. Esta pregunta también es de opción múltiple para cada empresa, luego el análisis se hace sobre el total de opciones marcadas por ciudad en cada empresa. Del total de opciones marcadas se descartan 26 de no respuesta y sobre este resultado se calculan los porcentajes; la no respuesta manifiesta el cuidado o desconfianza que tienen algunas empresas al expresar el origen de sus clientes por considerar la información confidencial. Medellín resulta ser el municipio y ciudad de mayor demanda, seguida por Bogotá, Cali, Cartagena y Cúcuta, cuya participación individual es mayor que la de Bucaramanga (cinco por ciento), seguida de Barranquilla con igual porcentaje. En total estas ciudades incluyendo Bucaramanga y Barranquilla, suman un 65% en la ubicación de los clientes; el resto de porcentaje (35%) se distribuye de manera similar entre 30 ciudades entre intermedias y pequeñas. (Anexo 9).

Ubicación por Departamentos. De las 66 empresas solamente respondieron esta pregunta 16 equivalente al 24% de las empresas, observando las respuestas de quienes las contestaron, se confirma la dispersión de la estructura por región, ya que no existen

grandes concentraciones para alguna de ellas en particular. (Anexo 9).

Ubicación por Países. Del total de destinos múltiples marcados por cada una de las empresas, el 56% es Colombia; Venezuela es el destino más grande para la ubicación de clientes por países con un 19%; seguido por Puerto Rico y Ecuador cada uno con un 7%; los siete países restantes tienen similares participaciones. (Anexo 9).

Género de los Compradores. Los clientes con mayor número de marcaciones dadas por las empresas según el género, es el femenino con un 73%. (Anexo 9).

Clase Social Compradores. La opción múltiple por empresa permite ver que las mismas pueden tener simultaneidad en los estratos sociales, es decir que pueden atender bajo-medio o medio-alto; dado que es casi imposible la relación bajo-alto. Prima la proporción estrato medio con un 54%; si se relacionan dos estratos, la tendencia medio-alto es mayor con un 82%. (Anexo 9).

Nivel Educativo de los Clientes. Aplicando el mismo análisis que se realizó por clase social, se encontraría que el nivel secundaria con un 52% es la mayor participación; si se interpola la posibilidad de respuestas múltiples, se daría que la posible mezcla secundaria-universidad tendría una proporción del 89% marcando mayor tendencia que primaria-secundaria. (Anexo 9).

Clientes Organizacionales. Las características analizadas en este segmento fueron: ventas de productos, ubicación por ciudades, ubicación por departamentos, ubicación por países, categorías de las empresas.

Venta de productos. De las 66 empresas, seis le venden a clientes organizacionales con un equivalente al nueve por ciento, las demás no lo hacen. (Anexo 10).

Ubicación por Ciudades. Bucaramanga concentra la mitad de clientes organizacionales. Las respuestas dadas para identificar el segmento de clientes muestran la no respuesta específica que busca no dar información confidencial, ya que en este caso no identifican ciudades sino departamentos en donde se encuentran las mismas. Considerando a Bucaramanga y Santander conjuntamente, es esta región la que concentra el 75% de la demanda empresarial, siendo Antioquia y Cundinamarca las otras participantes con igual proporción cada una. (Anexo 10).

Ubicación por Departamentos. Dado que las empresas respondieron por departamentos para identificar las ciudades fuera de Santander, la segmentación resulta igual a la hecha para las ciudades. (Anexo 10).

Ubicación por Países. Los clientes organizacionales están ubicados todos en Colombia. (Anexo 10).

Categoría de las Empresas. Los clientes organizacionales en cuanto a categoría, se encuentran en la manufactura con un 33% de participación, compartiendo esta misma cantidad con el comercio, restaurantes y hoteles. En igual proporción están construcción y servicios comunales, sociales y personales. (Anexo 10).

Sectores Conexos y de Apoyo.

Procesos de Innovación y Perfeccionamiento.

Cambios Durante los Ultimos Años. La respuesta es de opción múltiple por empresa, luego los cambios pueden haberse dado simultáneamente en procesos e insumos; la mayor proporción en cambios los tienen los insumos con un 56%, los procesos han sido modificados en un 39%. Las modificaciones han sido del orden del 95% tanto en procesos como en insumos. (Anexo 11).

Calidad Proveedores.

Tenencia Certificado de Calidad. De la totalidad de las 66 empresas, el 61% manifiestan que sus proveedores tienen certificado de calidad, pero considerando que un 17% dice no conocer este aspecto, el porcentaje anterior podría incrementarse; un 21% manifiesta que sus proveedores no lo tienen. (Anexo 12).

Otras Instituciones de Apoyo.

Participantes de los Cuales Recibe Apoyo. Las empresas pueden recibir apoyo simultáneo de varios participantes, por eso el análisis se realiza sobre el número de veces que se marcó cada

opción. Una proporción del 61% marcó que no tenían ningún apoyo; de las que reciben apoyo, el 18% lo ha recibido de instituciones o agremiaciones del sector, el 12% lo recibe de instituciones de fomento y gubernamentales, el 4% de instituciones educativas.

Estrategia, Estructura y Rivalidad Doméstica.

Estrategia y Estructura de la Empresa Doméstica.

Actitudes de los Trabajadores Hacia la Dirección. Se analiza este aspecto considerando la participación que tienen los colaboradores en las decisiones de la empresa; únicamente el 5% de las empresas manifiesta que todas las veces tienen participación, el 50% de los mismos algunas veces participan, el resto no la tienen. (Anexo 14).

Disponibilidad y Capacidad para Competir a Escala Mundial. Se analiza este aspecto considerando la preferencia por vender en mercados internacionales, el 88% desea hacerlo, quedando una proporción muy pequeña en un no. (Anexo 15).

Diseño de Metas de la Empresa. El análisis responde al cuestionamiento de si para diseñar las metas de la empresa, se toma en cuenta información del sector, el 83% de las empresas si lo considera, mientras que un 15% no. (Anexo 16).

Metas de los Colaboradores. Se analiza este aspecto considerando si los colaboradores conocen las metas de la empresa, resultando que el 79% sí las conoce y un 18% no. (Anexo 17).

Rivalidad Doméstica. El análisis responde al cuestionamiento sobre el origen de la rivalidad entre la empresa y los competidores, siendo una respuesta de opciones múltiples para cada opción, las empresas pueden considerar la rivalidad no en un único frente de los mencionados, luego se analiza con los de mayor marcación, el 44% de la rivalidad está en los precios, seguida por el servicio y la calidad en proporciones iguales entre el 22% y el 21%, la tecnología con un nueve por ciento y el diseño con el 4%. (Anexo 18).

Nuevas Fábricas de Calzado. El análisis se realiza con la pregunta sobre el motivo del surgimiento de nuevas fábricas, en respuesta múltiple. El 42% responde que por las ventajas que tiene Bucaramanga para este tipo de industria, el 36% se originan en los extrabajadores, el 16% por la rivalidad entre competidores y el resto tienen una menor participación, a las ya mencionadas. (Anexo 19).

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Metodología del Análisis. Los resultados de la tabulación de las encuestas se integran en cinco tablas en donde cada tabla muestra los resultados de la medición de cada fuerza.

Para analizar cada fuerza, se plantearon una serie de preguntas que fueron respondidas por las empresas encuestadas y que constituyen las filas de cada tabla. Las preguntas fueron contestadas por las 66 empresas de acuerdo a cinco opciones en cada pregunta; las opciones son las columnas de la tabla. Al lado izquierdo de cada opción, aparece una casilla con un porcentaje que expresa el número relativo de empresas que se inclinaron por esta opción, sobre las 66 encuestadas. La suma horizontal de las casillas porcentuales para cada pregunta suma el 100%.

Las opciones para cada pregunta, van calificando en orden ascendente o descendente la importancia de la misma; como son cinco opciones en cada pregunta, dos tienen tendencia favorable por ejemplo, muy alto y alto; otras dos opciones tienen tendencia desfavorable por ejemplo, muy baja y baja y una opción de las cinco es neutra o normal por ejemplo, ni baja, ni alta y que está en la mitad de las anteriores tendencias; la neutralidad o normalidad, daría para que la misma se constituya en el "fiel" o "aguja" de una balanza. El porcentaje de empresas que respondan la opción neutra o normal sobre el 100%, permitirán ver mucho más hacia dónde se inclina la "balanza" en cuanto a la amenaza, la rivalidad o el poder de las fuerzas. Tomar las cifras de dos opciones para situaciones favorables o desfavorables, da un margen de cubrimiento amplio para posibles dudas o errores de apreciación en la calificación. La mayor presencia de la opción neutra o normal, significaría que no existe ventaja ni desventaja, es decir que puede mejorarse o empeorarse lo medido.

El análisis utilizando la metodología anterior, se hace para cada fuerza y para cada pregunta en particular.

Algunas preguntas de los cuestionarios han sido modificadas o adaptadas en cuanto a su lenguaje técnico, para efectos de una mayor comprensión de los entrevistados.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Análisis por Atributos o Preguntas.

Economías de Escala. En la tabla 7 pregunta uno, la mitad de las empresas consideran que no tienen y son poco importantes las economías de escala; el 22% o la mitad de las anteriores, las considera importantes y claves para las empresas.

Lealtad del Cliente. En la tabla 7 pregunta dos, aproximadamente la mitad de las empresas considera que la lealtad es muy baja y baja; el 12% considera que la lealtad de los clientes es alta y muy alta.

Costo de Cambio. En la tabla 7 pregunta tres, un 37% de los encuestados considera los costos como altos y muy altos; un 27% los considera entre reducidos y muy reducidos y el resto los aprecia como normales.

Requerimiento de Capital. En la tabla 7 pregunta cuatro, el 62% de las empresas considera que los requerimientos de capital son altos y muy altos; el tres por ciento los considera bajos y muy bajos.

Tabla 7. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Preguntas o Atributos	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	
1	23	No tienen importancia	26	Poco importante	29	Importancia relativa	19	Importantes	3	Claves del sector		No Responde
2	24	Muy baja	30	Baja	34	Ni baja ni alta	6	Alta	6	Muy alto		
3	10	Muy reducido	17	Reducido	36	Normal	23	Alto	14	Muy alto		
4	0	Muy bajo	3	Bajo	33	Regular	47	Altos	15	Muy altos	2	
5	24	Gran facilidad	29	Facilidad	36	Facilidad regular	11	Dificultad	0	Muy complicado		
6	3	Sin experiencia	6	Poco importante	29	Importancia Normal	42	Bastante importante	20	Indispensables		
7	20	Prácticamente inexistente	20	Grado bajo	29	Regular	13	Alto grado de regulación	17	Sector altamente regulado	1	
8	5	No es necesario	6	Poco importante	27	Regular	26	Alta	36	Clave estratégica		
9	5	No es importante	21	Poco importante	18	Importancia relativa	30	Importante	26	Punto clave de éxito		
10	0	No	8	Poco importante	26	Normal	36	Bastante importante	30	Muy importante		
11	20	Liberalizada	27	Poco reguladora	23	Regulación normal	15	Alta regulación	12	Muy elevados	3	
Cifras Integrales	134		193		320		268		179		6	1.100
	327		30%		320	29%	447		41%			1.094

Fuente: Anexo 20

Acceso a Canales de Distribución. En la tabla 7 pregunta cinco, un poco más de la mitad de los encuestados considera que el acceso a los canales de distribución es fácil y tienen una gran facilidad; el 11% lo ve difícil y muy complicado.

Experiencia y Efectos de Aprendizaje. En la tabla 7 pregunta seis, el 62% de las empresas considera que la experiencia y el aprendizaje son bastante importantes e indispensables; el nueve por ciento lo consideran sin y poco importante.

Regulación de la Industria. En la tabla 7 pregunta siete, el 40% de las respuestas, manifiesta la inexistencia y el bajo grado de la regulación; el 30% lo considera con un alto grado de regulación.

Diferenciación de Productos. En la tabla 7 pregunta ocho, el 62% de los encuestados manifiesta como alta y una clave estratégica la diferenciación; el 11% la considera como no necesaria y poco importante.

Acceso a Tecnología. En la tabla 7 pregunta nueve, un poco más de la mitad de las empresas coincide en apreciar como importante y punto clave del éxito el acceso a la tecnología; un 26% dice que no y poco importante.

Ventajas en Costos sin Tener en Cuenta la Escala. En la tabla 7 pregunta 10, el 66% lo considera bastante importante y muy

importante la ventaja en costos; el ocho por ciento lo expresa como no importante y poco importante.

Política Gubernamental. En la tabla 7 pregunta 11, un cifra próxima a la mitad de las respuestas se inclina por considerar como liberalizadora y poco reguladora la política gubernamental; mientras que aproximadamente la mitad de los anteriores la considera como alta y muy elevada.

Análisis Integral de la Amenaza de Entrada de Nuevos

Competidores. La disposición de las preguntas y las opciones en la tabla 7, se prestan para ampliar el análisis de los datos utilizando la última fila de la misma denominada cifras integrales. En forma general los calificativos más altos están a la derecha de la tabla y los más bajos a la izquierda y en el centro los neutros o normales. Al sumar las columnas se obtienen puntajes totales para todas las preguntas y éstas se pueden reducir nuevamente a la escala de 100; considerando que la suma total de la tabla es 1100 ya que son 11 preguntas que valen 100 cada una y del total se reducen 6 de no respuesta, queda un total de 1094 que sería el nuevo 100% para toda la tabla.

El 41% de las respuestas de la tabla serían las más exigentes e inclinarían la "balanza" a la derecha; dado que el 30% de las respuestas están a la izquierda que son las menos exigentes. La normalidad o neutralidad está en el 29%.

Rivalidad Entre Competidores

Análisis por Atributos o Preguntas.

Número de Competidores. En la tabla 8 pregunta uno, el 85% de las empresas considera que el número de competidores son muchos y bastante altos; el cuatro por ciento los considera bajo y muy bajo (monopolio).

Barreras Emocionales. En la tabla 8 pregunta dos, el 96% de los encuestados, considera que mantenerse en el negocio es importante y muy importante; mientras que el cuatro por ciento lo percibe sin importancia e inexistente.

Crecimiento de la Industria. En la tabla 8 pregunta tres, el 39% de las empresas considera el crecimiento de la industria como muy alto y alto; el cinco por ciento lo denomina como bajo y muy bajo; el 56% lo considera regular.

Guerra de Precios. En la tabla 8 pregunta cuatro, el 96% de los encuestados considera que la guerra de precios es constante y frecuente; el uno por ciento lo considera poco usual e inexistente.

Restricciones Gubernamentales y Sociales. En la tabla 8 pregunta cinco, el 36% de las empresas considera que las restricciones legales son muchas e importantes; pero con otro porcentaje casi

igual 35%, la opinión es que son poco importantes e inexistentes, quedando la neutralidad en un 27%.

Tabla 8. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES												
Preguntas o Atributos	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	
1. Qué tantos fabricantes de calzado o de bolsos hay en	53	Muchos	32	Bastante alto	11	Regular	3	Bajo	1	Muy bajo (monopolio)		No Responde
2. Qué tan importantes es para los fabricantes actuales mantenerse en el negocio a pesar de	55	Muy importantes	41	Importante	3	Importancia relativa	1	Sin importancia	0	Inexistentes		
3. En general, cómo considera el crecimiento de las ventas de calzado (Bolsos)	6	Muy alto	33	Alto	56	Regular	3	Bajo	2	Muy bajo		
4. Qué tan frecuente es la guerra de precios entre fabricantes	41	Constante	55	Frecuente	3	No muy usuales	1	Poco usuales	0	Inexistentes		
5. Qué tantas restricciones legales hay para cerrar una fábrica	15	Muchas	21	Importante	27	De importancia relativa	24	Poco importantes	11	Inexistentes	2	
6. Qué tan costoso es cerrar una fabrica de calzado (bolsos)	24	Muy elevados	21	Alto	36	Regulares	14	Bajos	0	Muy bajos	5	
7. Cómo son los márgenes de utilidad que deja la fabricación de calzado (bolsos).	24	Muy ajustados	21	Baja	36	Regulares	14	Altos	0	Muy elevados	5	
Cifras Integrales	218		224		172		60		14		12	700
	442		64%		172		25%		74		11%	

Fuente: Anexo 21

Costos de Salida. En la tabla 8 pregunta seis, el 45% de las respuestas manifiesta que los costos de salida son muy elevados y altos; el 14% expresa que son bajos y muy bajos.

Márgenes de la Industria. En la tabla 8 pregunta siete, el 45% de las encuestas manifiesta que los márgenes de la industria son muy ajustados y bajos; mientras que el 14% los considera altos o muy elevados.

Análisis Integral de la Rivalidad Entre Competidores. El análisis es similar al que se hizo para la amenaza de entrada de nuevos competidores en cuanto a la técnica. Las opciones a la izquierda de la tabla 8 expresan una mayor rivalidad, mientras que las características a la derecha muestran lo contrario y las de centro son intermedias. En este orden de ideas y mirando la última fila de la tabla 8 denominada cifras integrales; las respuestas de una elevada rivalidad tienen el 64%, las intermedias un 25% y las de baja rivalidad el 11%.

Poder de Negociación de Proveedores

Análisis por Atributos o Preguntas.

Poder de Negociación de Proveedores. En la tabla 9 pregunta uno, el 41% de las empresas manifiestan que el poder de negociación de los proveedores es muy elevado y elevado; el 21% lo califica como poco e inexistente.

Precio. En la tabla 9 pregunta dos, el 44% de los encuestados expresan que los precios de materias primas son muy caras y caras; mientras que el 15% los consideran asequibles y bajos.

Número de Proveedores. En la tabla 9 pregunta tres, la mitad de las empresas consideran que el número de proveedores es alto y muchos; mientras que el ocho por ciento los considera como pocos o muy limitados.

Localización de Proveedores. En la tabla 9 pregunta cuatro, el 70% de las empresas considera que los proveedores están cerca y muy cerca; mientras tanto el nueve por ciento los considera muy lejanos y lejanos.

Grado de Confianza. En la tabla 5 pregunta cinco, el 89% de los encuestados opina que sí tienen confianza con sus proveedores y mucha; el tres por ciento la califica como inexistente y poca.

Relaciones de Colaboración. En la tabla 9 pregunta seis, la mitad de las empresas expresan que la relación de colaboración es puntual y amplia; otro dos por ciento las sienten de confrontación y desfavorable; para el 48% es normal.

Tabla 9. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES												
Preguntas o Atributos	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	
1	18	Muy elevado	23	Elevado	38	Normal	20	Poco	1	Inexistentes		No Responde
2	15	Muy caro	29	Caro	41	Normal	15	Asequible	0	Bajo		
3	0	Muy limitado	8	Pocos	39	Normal	29	Alto	21	Muchos	3	
4	1	Muy lejanos	8	Lejanos	20	Regular	64	Cercanos	6	Muy cercana	1	
5	0	Inexistente	3	Poca	8	Regular	45	Si	44	Mucha		
6	0	Confrontación	2	Desfavorable	48	Normal	26	Colaboración puntual	24	Amplia colaboración		
7	6	Muy alto	0	Alto	26	Normal	30	Bajo	38	Inexistentes		
8	0	Inexistente	4	Reducida	20	Normal	41	Amplia	35	Muy amplia		
9	6	Muy alto	11	Alto	14	Normal	33	Bajo	36	Muy bajo		
10	0	Inaceptable	0	Baja	21	Normal	53	Alta	26	Muy alta		
Cifras Integrales		46	88		275		356	231		4	1.000	
		134	13%		275	28%	587	59%			996	

Fuente: Anexo 22

Peligro de Integración Hacia Adelante. En la tabla 9 pregunta siete, el 68% de las respuestas manifiestan que el peligro de integración hacia adelante es bajo e inexistente; el seis por ciento lo considera como muy alto y alto.

Presencia de Productos Sustitutos. En la tabla 9 pregunta ocho, el 76% de las empresas considera que existe una amplia y muy amplia presencia de productos sustitutos; el cuatro por ciento considera que es reducida e inexistente.

Costos de Cambio de Proveedor. En la tabla 9 pregunta nueve, el 69% de las empresas considera que los costos de cambio de proveedor resultan bajos y muy bajos; mientras que el 17% los considera muy altos y altos.

Calidad de los Productos. En la tabla 9 pregunta 10, el 79% de las respuestas expresa que la calidad ofrecida por los proveedores es alta y muy alta; ninguno expresa que sea inaceptable y baja.

Análisis Integral del Poder de Negociación de Proveedores. El margen izquierdo de la tabla 9 contiene las opciones que hacen fuerte el poder de negociación de los proveedores y el lado derecho de la misma corresponde a las opciones que hacen débil el poder de negociación de los proveedores. En este orden de ideas y observando la última fila de la tabla denominada cifras integrales, el lado derecho tiene un 59% de las opciones marcadas y el izquierdo el 13% de las

mismas; las opciones consideradas como normales tienen una participación del 28%.

Poder de Negociación de los Clientes

Análisis por Atributos o Preguntas.

Costo de Cambio de los Clientes. En la tabla 10 pregunta uno, el 38% de las empresas expresa que el costo de cambio de los clientes es inexistente y bajo; mientras que un 30% lo considera alto y muy alto; el 32% lo considera regular.

Número de Clientes Importantes Sobre el Total. En la tabla 10 pregunta dos, el 29% de los encuestados expresa que sus clientes importantes en ventas es la mayoría y bastante; pero otro porcentaje similar con un 28% los considera como pocos y muy pocos; el 42% manifiesta como neutro.

Amenaza de Integración Hacia Atrás. En la tabla 6 pregunta tres, el 47% de las empresas considera difícil e inexistente la amenaza de integración hacia atrás; pero un porcentaje muy similar el 44% lo cree muy posible y posible.

Facilidad para Encontrar Productos Sustitutos. En la tabla 10 pregunta cuatro, un 49% de las respuestas expresa que existe gran facilidad y sí es fácil encontrar productos sustitutos; mientras otro 31% lo considera que existe poca y no hay posibilidad.

Implicación de los Clientes con el Producto. En la tabla 10 pregunta cinco, el 82% de los encuestados manifiesta una alta y muy alta diferenciación en los productos; el tres por ciento la nota muy baja y baja.

Poder de Negociación de los Clientes. En la tabla 10 pregunta seis, el 46% de las empresas manifiesta que el poder de negociación de los clientes es alto y muy alto; el siete por ciento manifiesta que es muy bajo y bajo.

Análisis Integral del Poder de Negociación de los Clientes. La última fila de la tabla 10 denominada cifras integrales, sirve para visualizar una posible tendencia alrededor de la posición neutra o central (27%). Las opciones a la izquierda de la tabla muestran que el poder de negociación es mayor, que para este caso es del 34%; las opciones a la derecha de la tabla, muestran que el poder de negociación es menor, que para este caso es del 39%.

Tabla 10. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES												
Preguntas o Atributos	%	Opción		%		Opción		%		Opción		%
		Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%			
1	9	Muy alto	21	Alto	32	Regular	24	Bajo	14	Inexistentes		No Responde
2	14	La mayoría	15	Bastante	42	Regular	26	Bajo	2	Muy bajo	1	
3	9	Muy posible	35	Posible	9	Regular	33	Diffícil	14	Inexistentes		
4	29	Gran facilidad	20	Si	20	Regular	30	Poca	1	No hay		
5	1	Muy baja	2	Baja	14	Regular	55	Alta	27	Muy alta	1	
6	11	Muy Alto	35	Alto	47	Regular	7	Muy baja	0	Bajo		
Cifras Integrales	73		128		164		175		58		2	600
	201	34%		164	27%		233	39%				598

Fuente: Anexo 23

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Análisis por Atributos o Preguntas.

Disponibilidad de Productos Sustitutos Cercanos. En la tabla 11 pregunta uno, el 53% de las empresas señaló que existe una gran disponibilidad y elevada disponibilidad de productos sustitutos; el 26% la señaló como baja e inexistente.

Costos de Cambio para el Comprador. En la tabla 11 pregunta dos, el 44% de las encuestas mostró que los costos de cambio de productos por otros similares, resultan altos y muy altos; el 11% los consideró como muy bajos y bajos.

Agresividad de Productos Similares. En la tabla 11 pregunta tres, el 53% de las respuestas evidenció que los productos similares eran muy agresivos; el nueve por ciento expresó la agresividad como poca o nula.

Contraste Relación Precio - valor. En la tabla 11 pregunta cuatro, el 85% de las empresas encuestadas señaló que la comparación de sus productos con otros similares resulta favorable y muy favorable; el siete por ciento lo consideró ampliamente desfavorable y desfavorable.

Tabla 11. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS													
Preguntas o Atributos		%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	Opción	%	
1	¿Qué tanta disponibilidad tienen sus clientes para encontrar fácilmente productos similares a los que fabrica.	35	Gran disponibilidad	18	Elevada	21	Normal	26	Baja	0	Inexistentes	No Responde	
2	¿Qué tan costosos que sus clientes cambien sus productos por otros similares	0	Muy Bajo	11	Baja	36	Regular	26	Alto	18	Muy bajo	9	
3	¿Qué tan agresivos son los fabricantes de productos similares a los que Ud fabrica	23	Muy agresiva	30	Si	38	Regular	8	Poca	1	Nula		
4	¿Cuándo se comparan sus productos con otros similares, qué tanta favorable es para su empresa esta confortación	4	Ampliamente desfavorable	3	Desfavorable	8	Regular	44	Favorable	41	Muy favorable		
Cifras Integrales		62		62		103		104		60		9	400
		124	32%			103	26%	164	42%				391

Fuente: Anexo 25

Análisis Integral de la Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos. La última fila de la tabla 11 denominada cifras integrales, se presta para el análisis de las de tendencias sobre la amenaza de ingresos de productos sustitutos; al lado derecho de la cifra central de la tabla (26%), las opciones señalan la amenaza como inexistente, nula o con condiciones de favorabilidad para los productos de las empresas, con una marcación del 42%; el lado izquierdo de la tabla, representaría la existencia de amenazas que para el análisis tiene el 32% de marcación.

Análisis de Infraestructura Local

Análisis de Información Secundaria

Como complemento al análisis de las condiciones de los factores de producción, es necesario tener información sobre algunos recursos que son requeridos para competir en cualquier industria y que se denominan como de infraestructura. Estos no son característicos de ningún sector en particular, por lo tanto no pueden ser tomados a través de encuestas, siendo necesario recurrir a información secundaria. En Colombia se realizó el censo poblacional en el año 2005 y ya comienzan a aparecer resultados aún no revelados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), a través de artículos periodísticos, por ello se quiere aprovechar las revelaciones que a nivel local se están realizando y que ayudan a ilustrar el estado de la infraestructura en la ciudad de Bucaramanga, sede principal de esta industria.

Cifras sobre Servicios Públicos y Perfil de la Población.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], (2006, Mayo 24. Bucaramanga revela sus intimidades. Vanguardia Liberal, p.4^a), este artículo revela datos particulares para la capital de Santander, como lo siguiente:

La mayoría femenina es mucho más representativa en Bucaramanga que en todo el País, pues aquí la relación es de 53.5% a 46.5%.

Las razones son dos: el número de hombres que muere entre los 15 y los 19 años y la cantidad de mujeres que llega a estudiar entre los 20 y los 24 años.

O sea, que además de perder población masculina apenas en la mayoría de edad, la Ciudad recibe muchas mujeres que quieren acceder a las universidades.

Además es una ciudad con una cobertura de servicios públicos superior al 90%, en la que sólo el 5.5% de la población carece de educación; el 95% de quienes viven en la capital santandereana que tienen más de cinco años, sabe leer y escribir.

El número de profesionales es el doble que la media del País, un total de 14.4% de los residentes, y así ocurre también con los postgrados que llegan aquí al 2.4% de la población.

Los primeros datos del censo 2005, entregados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, muestran la poca posibilidad de expansión de Bucaramanga, así como una buena cobertura de servicios.

La cobertura de los servicios públicos es bastante alta. El 99% de la población cuenta con el servicio de energía eléctrica, mientras que el 96.6% tiene redes de acueducto y el 95.9% tiene alcantarillado.

También es significativa la expansión del gas domiciliario, ya que abarca el 92,6% de la población, y donde menos cobertura hay es en la telefonía fija que está en el 89.3% de las viviendas.

En el 3.5% de las viviendas censadas existe algún tipo de actividad económica.

De quienes viven en Bucaramanga, el 40.7% no nació aquí y hay un 0.3% de extranjeros residentes. Sin embargo, que lleven más de cinco años en la ciudad sólo se cuenta el 9.7%.

Quienes han debido cambiar de ciudad, lo han hecho en especial por razones familiares (47.8%, mientras que esgrimen otras razones el 30.3% y un 10.9% justifica su decisión en la dificultad para conseguir trabajo).

El censo también mostró que la Ciudad ha sufrido considerablemente el fenómeno de migración, pues del 3.7% de los hogares bumanguenses alguien ha salido del País.

De los migrantes, la mayoría (32.8%) vive en Estados Unidos, mientras que el 21.9% está en Venezuela y el 20% en España.

Cifras Económicas de la Ciudad. El mismo artículo periodístico citado anteriormente, revela cifras muy recientes e importantes sobre las características económicas de Bucaramanga y que ayudan a ilustrar aspectos de valía para el análisis, DANE (2006, Mayo24. La economía de la ciudad. Vanguardia Liberal, p.4A), estos aspectos son:

Bucaramanga sigue siendo una ciudad comercial y de pequeñas y medianas empresas.

Los resultados de las encuestas censales dan cuenta que el 51.6% de los establecimientos que se contaron en la Ciudad están dedicados a esta actividad.

Mientras tanto, aumenta la prestación de servicios, que alcanzó el 30% de los establecimientos.

La industria ocupa el 12.4% de las actividades, mientras que un 5.7% se dedica a otras actividades.

El 94.4% de los establecimientos generó en promedio entre uno y 10 empleos el mes anterior al censo y sólo el 4.9% de las empresas tuvo entre 10 y 50 empleados.

Desde 51 a 200 se confirmaron 0.6% de las empresas y más de 200, sólo el 0.2%.

En el sector agropecuario, se encontró que hay una dedicación del 75.9% de las viviendas rurales ocupadas que se dedican a esta actividad.

De ellos, tienen destinación pecuaria (94.1%), mientras que las agrícolas son 70.1% y en actividades piscícolas está ocupado el 5.6% de la población.

Sin embargo, el análisis del censo advierte que la mayoría de las viviendas rurales tiene simultáneamente 2 o 3 tipos de actividades.

Cifras sobre Nivel Educativo de la Ciudad. Continuando con el referido artículo periodístico, a continuación se presentan resultados sobre el nivel educativo de la población de Bucaramanga, DANE (2006, Mayo24. Una ciudad estudiosa. Vanguardia Liberal, p.4A), sus principales características son:

La tasa de alfabetismo de Bucaramanga, según las cifras logradas por el censo 2005, es mucho mayor que la del resto del País.

Mientras que en Colombia la tasa de alfabetismo llega al 89.9%, lo que se consideró como un avance en el nivel educativo del País, en Bucaramanga está en el 95%.

Adicionalmente, el 51.1% de la población entre los tres y cinco años asiste a un centro educativo formal y entre los seis y los 10 años, un 94.1% está en el colegio.

La cifra sin embargo, se reduce entre los 11 y los 17 años, cuando ya es el 83.9% de los niños quienes asisten a un centro educativo formal.

Sobre la mayoría de edad, la deserción escolar es mucho mayor, pues apenas el 38.6% está en el colegio.

Es casi la cifra que llega a culminar sus estudios secundarios, que hoy en Bucaramanga es el 37.5% de la población.

Con básica primaria está el 31.2% de los habitantes de la Ciudad.

El título universitario lo ostentan el 14.4% de quienes viven en la Ciudad y tienen postgrado o especialización el 2.4% de los ciudadanos.

Análisis de las Cifras Macroeconómicas del sector.

Análisis de los Principales Agregados del Sector. Las cifras de la tabla 12, presentan el producto interno bruto (PIB) a nivel nacional tomando como año básico 1.994 a precios constantes, el mismo ha crecido un 18% con relación al período en mención; esta misma cifra (PIB), aplicada en el sector cuero, productos de cuero y calzado disminuye un 16%, dando una idea de la dinámica nacional contra la dinámica sectorial. Ya no considerando el crecimiento sino la participación porcentual del PIB del sector cuero y calzado en el total nacional, éste ha pasado de un .38% en el año 1.994 a un .27%, perdiendo así un .11% de participación en el PIB nacional.

Específicamente ya dentro de la propia dinámica del sector cuero y calzado, el nivel de producción del mismo a nivel nacional disminuyó en un 22% desde 1.994, por la merma del consumo intermedio de un 22%; la comparación entre el nivel de producción y el consumo intermedio, arroja el resultado mostrado en la tabla 12 sobre la disminución del valor agregado durante este mismo periodo, el cual mantiene una participación casi constante del 31% como agregación de valor.

Tabla.12 INFORMACIÓN MACROECONOMICA PRINCIPALES AGREGADOS						
Precios Constantes Año Base 1994						
Millones de Pesos						
	2003	2002	2001	2000	1999	1994
PIB nacional	79.884.490	76.917.222	75.458.108	74.363.831	72.250.601	67.532.862
PIB Cuero y productos de cuero, calzado	217.101	202.371	200.559	223.316	193.370	258.984
Nivel de producción cuero y producto de cuero y calzado		648.273	642.031	714.875	617.498	828.216
Consumo intermedio cuero y producto de cuero y calzado		445.902	441.472	491.559	424.128	569.232
Valor agregado cuero y producto de cuero y calzado		202.371	200.559	223.316	193.370	258.984
Porcentaje de participación PIB sector en el PIB nacional	0,272%	0,26%	0,266%	0,300%	0,268%	0,383%
Porcentaje de participación valor agregado sobre nivel de producción		31,22%	31,24%	31,24%	31,32%	31,27%

Fuente: Banco República

Análisis de las exportaciones del sector. El sector cuero, productos de cuero y calzado, está clasificado dentro del grupo prendas de vestir, por lo tanto el análisis de cifras de exportaciones se referencia dentro del mismo.

En la tabla 13, se muestra que las exportaciones de prendas de vestir a nivel nacional, crecieron un 78.74% en el año 2005 con relación al 2004; esta misma comparación a nivel departamental presenta un crecimiento del .20%.

Tabla 13. EXPORTACIONES COLOMBIA			
Según macrosector - sector			
Acumulado Enero - Diciembre			
	SUS		
	2005	2004	Crecimiento
Prendas de vestir nacional	319.847.374	178.944.330	78,74%
Prendas de vestir departamento	38.644.409	38.565.395	0,20%
Sector cuero y productos de cuero, calzado Departamento	551.627	687.052	-19,71%
Participación del sector calzado dpto. a nivel Nacional	0,17%	0,38%	-55,08%
Participación del sector calzado en prendas de vestir dpto.	1,43%	1,78%	-19,88%

Fuente: Proexport.

Dejando los análisis sobre dinámicas de crecimiento de exportaciones y llevándolas a las de participación del sector cuero y calzado a nivel departamental dentro del sector prendas de vestir nacional, su participación pasó de .38% en el 2004 a .17% en el 2005.

Dentro de esa misma perspectiva pero considerando prendas de vestir ya no a nivel nacional sino departamental, el sector cuero y calzado pasó de una participación en las exportaciones de 1.78% al 1.43%.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis de los Determinantes de la Ventaja Regional

Como la unidad básica de análisis es el sector o industria del cuero y calzado, el estudio buscará en primera instancia características comunes a la mayoría de las empresas, dentro de la información disponible en el análisis de encuestas e información secundaria de este mismo documento; considerando que Porter (1980) manifestaba que: Las naciones no alcanzan el éxito en sectores aislados, sino en agrupamientos de sectores, conectados por medio de relaciones verticales y horizontales entre los determinantes; por lo tanto la búsqueda hará énfasis en este aspecto.

Adicionalmente se determinará si la industria está bien dotada de cada una de las características analizadas (cantidad y costos), si hace uso intensivo de los mismos (habilidad) y algunos análisis de ventajas y desventajas.

Vale recordar que el estudio tiene como punto referencial el marco teórico de competitividad de Michael Porter, mediante las teorías y modelos desarrollados durante el período 1980-1990.

Condiciones de los Factores de Producción

Factores Básicos.

Infraestructura Local. Según lo relatado sobre este aspecto en el apartado de análisis de encuestas e información secundaria, Bucaramanga sede principal de la industria, tiene una cobertura de servicios públicos superior al 90%, destacándose el de energía eléctrica con el 99%, la red de acueducto cubre el 96.6%, el alcantarillado el 95.9%, el gas domiciliario se ha expandido al 92.6% de la población y donde menos cobertura hay es la telefonía fija con el 89.3% de las viviendas. Bucaramanga tiene una limitación y es su poca capacidad de expansión, posiblemente esta limitante unida a la excelente red de servicios públicos ha hecho de Bucaramanga una ciudad de microempresas, ya que como se expresó en este mismo análisis, el 3.5% de las viviendas censadas tiene algún tipo de actividad económica. Bucaramanga es ciudad con tendencia microempresarial y comercial ya que el 51,6% de los establecimientos censados están dedicados a este tipo de actividad.

Mano de Obra. La mano de obra básica es abundante en Bucaramanga y con una buena calidad, si se mira a través de las cifras que hablan sobre el nivel educativo de la Ciudad y que se puede constituir en una buena oferta para este sector. La Ciudad tiene una tasa de alfabetismo del 95%, superior al del resto del País que está en el 89.9%. La población con estudio secundario es del

37.5% y con básica primaria el 31.2%. Lo anterior quiere decir que esta industria estaría bien dotada desde el punto de vista de este recurso. En cuanto al sector hace uso intensivo del recurso dado que la mayoría de los trabajadores tienen vinculación permanente con las empresas y los temporales son mínimos por empresa.

La Industria considerando el número de personas por empresa y utilizando la clasificación por cuartiles, presenta una diferencia en cuanto al uso intensivo de la mano de obra así: las más pequeñas tienen en promedio tres trabajadores, otro grupo tiene ocho, las siguientes 13 y las más grandes 21 trabajadores en promedio. Al contrastar esta estadística con los resultados del análisis sobre infraestructura local en el aparte de cifras económicas en donde se manifiesta que el 94.4% de los establecimientos generó en promedio entre uno y 10 empleos en el censo y que sólo el 4.9% de las empresas tuvo entre 10 y 50 empleados; se podría decir que el 50% de esta industria (los dos últimos cuartiles), clasifican en ese 4.9% arrojado por el censo en cuanto al uso intensivo de la mano de obra.

En lo relacionado a los costos, un poco más de la mitad de las organizaciones considera que es difícil conseguir mano de obra con experiencia, pero menos de esta cantidad considera este recurso entre costosos y muy costosos.

Tenencia de Capital. El 82% de las empresas cuenta con capital propio y además consideran que el acceso al crédito es fácil; solamente

el cinco por ciento tienen inversión extranjera. El análisis de este factor resulta sencillo si se analiza aisladamente y considerando el estado actual de la Industria, pero si se mira a través de la competitividad y sus requisitos lo que es hoy suficiente, posiblemente no lo sea así.

Factores Avanzados.

Nivel de Capacitación del Personal. Cruzando la información del número de personas por empresa en cada cuartil contra la información del número de bachilleres por cuartil, existe una relación casi de uno a uno a excepción de las más grandes en donde la relación es inferior a uno, para dar espacio a la formación técnica y profesional. Esto da para deducir que los empleados de las empresas pequeñas y medianas tienen un nivel educativo de bachilleres; la presencia del nivel técnico y profesional, es exclusivo para las más grandes, con un promedio de cuatro técnicos y dos profesionales por empresa.

Aunque Bucaramanga tiene un alto índice de alfabetismo, el nivel del mismo es primaria y bachillerato, dado que según el censo, la población con grado universitario es el 14.4% y con postgrado es el 2.4%. Lo anterior puede significar que la industria del calzado tiene una alta presencia de mano de obra no calificada o semicalificada y poca presencia de personal calificado a nivel profesional y de postgrado, esto disminuye las presiones hacia la innovación y la mejora de la calidad de los productos. Una mano de obra no calificada o

semicalificada y abundante, es de fácil acceso y no se constituye en una ventaja competitiva.

Gestión del Conocimiento. Medido por la presencia, utilización y divulgación de los procesos, según el análisis de las cifras las empresas con estas tres características simultáneas, es sólo la mitad de ellas. Luego se puede afirmar que esta ventaja no es intensiva en esta industria y posiblemente derivada en la ausencia de personal profesional que extienda y refuerce esta disciplina fundamental para el mejoramiento y aseguramiento de la calidad de los productos y servicios.

Convenios con Instituciones de Investigación. Las alianzas con universidades, centros de desarrollo productivo y centros de productividad en la Industria del Cuero y Calzado existen pero en baja intensidad. Los convenios con universidades en el sector suman el seis por ciento. Bucaramanga tiene en la universidad Industrial de Santander (UIS) una institución con reconocimiento nacional por la calidad de sus ingenierías y con esta institución tan solo una empresa tiene un convenio; hay alianzas con tres universidades más, cuyas sedes principales están fuera del departamento. Los convenios con los centros de desarrollo productivo suman el 12% y con los centros de productividad regional el 10%; estos convenios están asociados con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en su mayoría, lo mismo que con asociaciones que representan al Sector.

La existencia de un número bajo de convenios es muestra de que sí es posible hacerlos, pero el Sector no ha aprovechado este tipo de

ventajas que podría significar mayor innovación, desarrollo y tecnología; el recurso existe pero no es aprovechado.

Tecnología de Producción. La tecnología de la Industria fue calificada por las empresas como convencional e intermedia, solamente el tres por ciento de las empresas manifiesta tener tecnología de punta. Luego en materia de tecnología de producción por su nivel, no ofrece ventajas competitivas y puede ser accedida o desplazada por cualquier competidor.

Infraestructura Tecnológica. Las telecomunicaciones son la forma más rápida de comunicar y dar a conocer las ventajas de los productos al mundo y el de conocer los de otros, y en esta industria la presencia del Internet fue de tan sólo el ocho por ciento; por lo tanto, este recurso no es aplicado ni en cantidad ni en intensidad.

En cuando al uso de las tecnologías del software, su mayor uso está en los clientes con un 27%, posiblemente asociada con los procesos de facturación y cartera; un porcentaje muy similar al anterior, está asociado con la administración de proveedores y un porcentaje menor a otros sistemas empresariales de apoyo administrativo. El 21% de estas organizaciones no tiene ningún tipo de software y todos sus procesos son manuales.

Análisis Condiciones de la Demanda

Encontrar la forma de cómo las empresas captan, interpretan y responden a las necesidades y presiones de sus clientes, es la columna vertebral para los análisis y planteamientos de las demás determinantes de la ventaja regional. No se puede avanzar en planteamientos sobre factores básicos y avanzados, si no se conocen las características de la demanda, lo mismo que para los otros determinantes.

El análisis del determinante condiciones de la demanda, pretenderá hallar las características en la composición y calidad de la demanda interior en la búsqueda de una ventaja competitiva nacional; el conocimiento de los segmentos que la integran y su nivel de exigencia. También se trata de comprender el tamaño del mercado interior y la posibilidad de existencia de economías de escala y la saturación de este mercado. Finalmente se estudiará las posibilidades que se tienen para la internacionalización.

Estructura Segmentada de la Demanda.

Características y Composición de la demanda Interior. Según los análisis de cifras precedentes en este mismo sentido, la segmentación por edades de las personas demandantes resulta idénticamente proporcional si se clasifican entre niños y adolescentes; entre 21 y 30 años; entre 31 y 40 años y adultos mayores y ancianos. Su ubicación por municipios y ciudades CARACTERIZA a una DEMANDA NACIONAL en su gran mayoría, ya que por encima de Bucaramanga se encuentran ciudades como

Medellín, Bogotá, Cali, Cartagena y Cúcuta; Barranquilla aparece con una participación similar a Bucaramanga; la ubicación de la demanda en las anteriores ciudades representa el 65% de la misma, el otro 35% se distribuye muy similarmente entre 30 ciudades o municipios más pequeños. Además de una demanda nacional y considerando la diversidad de regiones donde se ubican los clientes, esta demanda es bastante diversificada.

La clasificación por género favorece a las mujeres con un 73%, lo cual resulta normal ya que la proporción de mujeres en el País supera a la de los hombres. La presencia de una mayor proporción de mujeres jóvenes en la ciudad de Bucaramanga supera a la del resto del País, según la revelación hecha ya en los análisis de perfil local de la población en este mismo estudio. Esta característica de preponderancia femenina marca una tendencia bien importante en cuanto a la definición del segmento más desarrollado por género a nivel local y nacional y las posibles fortalezas para uno internacional.

La segmentación por clase social de los compradores muestra simultaneidad entre estratos sociales, bajo-medio y medio-alto siendo mayor el último mencionado con un 82%. Este comportamiento resulta bueno para este tipo de empresas, porque manifiesta que no se estancan en un solo segmento y por el contrario pueden abarcar segmentos superiores y entendidos simultáneamente, lo cual obliga a innovar. La segmentación por nivel educativo tiene los mismos principios mencionados para la clase social, en donde particularmente el segmento secundaria-universidad con un 89%, supera al de primaria-secundaria.

Segmentación Internacional. La industria tiene una representación de la demanda internacional en cabeza de varios países, siendo Venezuela la más grande con un 19%, luego está Puerto Rico y Ecuador con una participación del siete por ciento; la industria adicionalmente cuenta con la participación de siete países más, en pequeña escala; el mercado Colombiano interno participa con el 56%.

Clientes Organizacionales. El mercado para este tipo de clientes es del nueve por ciento y no se cuenta con mercado internacional para los mismos. Del nueve por ciento de los clientes organizacionales, en Bucaramanga están ubicados la mitad de ellos y si se adiciona Santander el porcentaje sube al 75%; los demás se ubican en Cundinamarca y Antioquia en proporciones iguales. Estos clientes están representados en empresas de diferentes sectores. Este análisis resulta importante para resaltar que no existe concentración de la demanda en este tipo de clientes dentro de la industria, ya que su existencia no es beneficiosa para la creación de ventajas competitivas, por ser más deseable una demanda de compradores independientes o desconcentrada.

¿Compradores entendidos y Exigentes? Por el análisis anterior de las características y composición de la demanda, se llega a la conclusión de que la industria cuenta con la primera base para ir constituyendo una serie de ventajas competitivas por contar con un mercado representativo de la demanda nacional e internacional, cuyas exigencias disímiles y numerosas dada su diversidad, no permiten el estancamiento de esta industria y ejercen una constante presión,

constituyendo un buen laboratorio para competir en mercados mucho más exigentes. Pero esta característica no lo es todo, por ese motivo el análisis se complementa con los dos siguientes párrafos.

Tamaño y Pautas del Crecimiento de la Demanda.

El tamaño del mercado interior y sus pautas de crecimiento, son determinantes para establecer economías de escala y plantear inversiones en tecnología, instalaciones y la presencia de factores básicos y avanzados y las relaciones con sectores conexos.

En la demanda existe la presencia de un gran número de compradores independientes con características diferentes, lo cual es un catalizador importante en la determinación de posibles tamaños de la industria y su innovación.

La tasa de crecimiento de la demanda interior soportada en los análisis hechos sobre las cifras macroeconómicas realizadas en este mismo estudio para los principales agregados económicos, manifiestan cifras no halagadoras. Mientras que el PIB nacional ha crecido el 18% desde 1.994(año base), el del sector cuero y calzado ha decrecido (-) en un 16%. El porcentaje de participación del PIB del sector cuero y calzado en el PIB nacional ha perdido una participación del .11% desde el año base. El nivel de producción del sector cuero y calzado a nivel nacional disminuyó en un 22% desde 1994, por una disminución del consumo intermedio de igual proporción.

La tasa de crecimiento de las exportaciones mostradas en los análisis de cifras macroeconómicas de este mismo estudio para el sector no es positiva.

¿Considerando el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda, serán factibles las economías de escala? La respuesta vista a luz de los anteriores análisis es no. Posiblemente se pueda hablar de crecimientos marginales de la demanda y ventas con un gran esfuerzo al exterior para mantener los crecimientos y utilizar las capacidades instaladas actuales.

Algunas cifras hacen pensar que la industria tiene una temprana SATURACION DEL MERCADO, lo cual es muy bueno para la innovación; el análisis sobre las características de las empresas encuestadas, manifiesta que la mitad de las empresas tiene una antigüedad inferior a cinco años y la mayoría tiene un tiempo de funcionamiento inferior a 10 años, además existe una competencia alta de precios, estos síntomas más otros analizados y complementados más adelante, soportan lo dicho sobre saturación del mercado.

Internacionalización de la Demanda Interior.

Lo analizado hasta el momento permite realizar un primer acercamiento para analizar la factibilidad de la internacionalización de la demanda interior.

Los análisis realizados sobre características y composición de la demanda interior, dan una buena perspectiva en este sentido; pero en cuanto a los análisis sobre tamaño y pautas de crecimiento de la demanda (economías de escala) no son buenas considerando las cifras macroeconómicas. De todas formas la existencia de compradores internos que son exigentes y marcan camino, unido a la presencia de un mercado de exportación algo estático producto tal vez de los esfuerzos individuales de ciertas empresas, ya empieza a marcar camino, por la aceptación de los productos hechos en la Industria.

Las cifras económicas sobre exportaciones, sobre todo las relacionadas con las exportaciones de prendas de vestir a nivel nacional y departamental, en las cuales se incluyen cuero y calzado, por su estacionalidad y monto podrían ser vistas cuantitativamente como algo aún no significativo, pero cualitativamente podrían ser vistas como "cierta influencia" de la industria local sobre las necesidades extranjeras, pero sin llegar a ser una influencia económica local de importancia sobre las economías externas, dadas las cifras obtenidas.

Sectores Conexos y de Apoyo

Este determinante de competitividad se favorece con la presencia en la industria de proveedores y sectores afines a la cadena de valor, que sean competitivos nacional e internacionalmente. Si estos sectores confieren ventajas potenciales a un número significativo de empresas e industrias, los mismos se constituyen en una ventaja competitiva para

el Sector. Adicionalmente se debe sopesar la importancia que tienen estos sectores para la innovación y la internacionalización.

Procesos de Innovación y Perfeccionamiento.

La dinámica del cambio en la Industria ha sido permanente e importante y se han dado en los procesos y los insumos. La mayor proporción en cambios lo han tenido las empresas en los procesos con un 56% y en una menor proporción los insumos con un 36%. Esto muestra una mayor dinámica al interior de las empresas sobre la manera de hacer las cosas, que supera las dinámicas externas de los proveedores. La proporción anterior es positiva para el desarrollo de la competitividad.

La calidad de los proveedores a través de su certificación es del 61%, con posible tendencia al alza ya que el 17% de las empresas manifestaron desconocer este aspecto, delatando de cierta manera la importancia que se dá a este requisito en el momento de seleccionar un proveedor. Con el análisis del poder de negociación de proveedores a través de las cinco fuerzas, se complementará esta determinante tan importante para la competitividad.

Referente a las otras instituciones de apoyo, tal como se analizó en lo referente a convenios con otras instituciones, muy pocas industrias son conscientes de lo que representa esta característica para la competitividad, pues el 61% de las empresas manifestó no tener apoyo y las que tienen son con instituciones gremiales del sector,

instituciones de fomento gubernamentales (posiblemente para las que son exportadoras) y en una pequeña proporción con instituciones educativas. Es notoria la ausencia de los sectores que suministran productos y servicios complementarios y que pueden ser oportunidades para compartir conocimiento, innovación y otras actividades importantes en la cadena de valor.

Estrategia, Estructura y Rivalidad Doméstica

El análisis considera el contexto en el cual se crean, se gestionan las empresas y la dinámica competitiva del Sector.

La gestión de las empresas es altamente centralizada dado que solamente el cinco por ciento de los colaboradores participan en las decisiones de las mismas y la mitad lo hace esporádicamente. En cuanto al proceso de planeación la mayoría de las empresas considera la información del Sector y la da a conocer a sus colaboradores.

En cuanto a la dinámica competitiva existe una gran motivación hacia la venta en mercados internacionales por parte del 88% de las empresas. La rivalidad doméstica la consideran en primera instancia alrededor de los precios en un 44% (posible saturación del mercado), seguida por el servicio (22%) y la calidad (21%), tecnología con un nueve por ciento y diseño con un cuatro por ciento. El 87% de las respuestas marca características muy importantes para la competitividad

como son el precio, el servicio y la calidad, lo cual es constructivo para todos.

Dentro de los motivos que originan la creación de empresas figura en primera instancia con un 42% de importancia las ventajas que tiene Bucaramanga para este tipo de industria, lo cual corrobora parte de los análisis ya realizados sobre infraestructura local; otro grupo equivalente al 36% lo plantea como la presencia de extrabajadores en la constitución de organizaciones, lo cual sería equivalente a una amenaza similar a la de clientes y proveedores en cuanto a integraciones hacia adelante y hacia atrás.

El Papel del Gobierno

Se realiza una apreciación parcial sobre este tópico, mediante el cuestionamiento a través de algunas preguntas sobre el tema a las empresas, en el desarrollo del cuestionario de las cinco fuerzas competitivas, dado que el papel del gobierno es parcial y además todas las empresas las deben cumplir la legislación por igual. Solamente se analiza la rigurosidad de las políticas como barreras de entrada y salida del sector en los análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Figura 3. DIAMANTE COMPETITIVO SECTOR CUERO Y CALZADO DE SANTANDER

- + Una alta rivalidad doméstica en precios, que dobla la importancia del servicio y la calidad.
- + Existe una gran motivación hacia los mercados internacionales.
- + La Ciudad presenta una gran cantidad de ventajas para la creación de este tipo de empresas, principalmente por parte de extrabajadores de la industria.
- La gestión empresarial es altamente centralizada y poca la planeación para la competencia internacional.
- La tecnología y el diseño no marcan un factor importante en la rivalidad.

FACTORES BÁSICOS

- + Cobertura de servicios públicos superior al 90%
- + Cobertura Energía Eléctrica del 99%
- + Red de Acueducto 96,6%
- + Bucaramanga es una ciudad de Microempresas y comercial.
- + Tasas de alfabetismo del 95%
- + Población con estudios secundarios 37,5% y primarios 31,2%
- + Industria con vinculación permanente de trabajadores
- + Mano de Obra no costosa
- + El 82% de las empresas cuenta con capital propio y considera que el acceso al crédito es costoso.
- Ciudad con poca capacidad de expansión
- Dificultad para la consecución de mano de obra con experiencia.
- Poca presencia de inversión extranjera

FACTORES AVANZADOS

- Poca presencia de personal capacitado a nivel profesional y de postgrado
- La gestión del conocimiento no es intensiva.
- Los convenios con instituciones de investigación son mínimos.
- Solamente el 3% de la industria cuenta con tecnología de punta en producción, en la gran mayoría la tecnología es convencional e intermedia.
- La infraestructura de telecomunicaciones como es el caso de la Internet es tan solo del 8% y el software está dedicado a procesos de facturación y cartera.



- + La demanda de la Industria está igualmente segmentada entre niños y adolescentes, 21 a 30 años, 31 a 40 años y adultos mayores y ancianos.
- + Es una demanda nacional, cuya mayoría está fuera de Bucaramanga, con una gran tendencia al género femenino.
- + Existe simultaneidad de estratos sociales, bajo-medio, con un predominio del medio-alto.
- + Existe demanda internacional en cabeza de siete países, con una participación del 44%
- + No existe concentración o presencia significativa de clientes organizacionales.
- + Existe un gran número de compradores independientes y con características diferentes.
- Estancamiento de la demanda interior y el nivel de producción y las exportaciones.
- Existen crecimientos marginales en la demanda de la industria y ventas con grandes esfuerzos individuales al exterior, descartando la posibilidad de las economías de escala, con una posible saturación del mercado actual.

- + La dinámica de cambio ha sido mayor en los procesos que en los insumos, con una calidad certificada en los proveedores.
- No existe conciencia de lo que representan las ventajas de tener convenios con instituciones de apoyo e investigación, dado que el 61% de las empresas manifestó no tener apoyo de ninguna. El apoyo proviene en asuntos gremiales con empresas del sector. Solamente las exportadoras tienen contacto con instituciones de fomento gubernamentales.
- La ausencia de sectores que suministran productos y servicios complementarios es notoria.

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Mediante el análisis se determinará el grado de intensidad de las variables competitivas, teniendo en cuenta la presión competitiva en las industrias y el marco de referencia común que ofrece el modelo de Michael Porter.

Las preguntas o características utilizadas en cada fuerza, tienen diferentes opciones en cada una de ellas; el análisis estadístico ya presentado sopesó la tendencia en cada una, según las respuestas marcadas por las empresas. Sobre esas tendencias o predominios se desarrolla el presente análisis para cada fuerza.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

TABLA 14. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES			
Preguntas y Atributos	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES		JUSTIFICACIÓN
	ALTO	BAJO	
1. Economías de Escala		X	Se requieren economías de escala para liderar costos
2. Diferenciación de los servicios	X		Los clientes no reconocen que los productos tengan una clara diferenciación
3. Requerimientos de capital		X	Son altos.
4. Costos de cambio de proveedor para los clientes.	X		El costo de cambio para los clientes es reducido.
5. Ventajas en costos independientes de la escala.		X	La cercanía a las fuentes de materia prima y suministros, representa una barrera de ingreso
6. Política gubernamental	X		La regulación es liberalizadora
7. Represalias esperadas de los competidores existentes	X		No existen acuerdos entre los competidores existentes, para responder a la entrada de un nuevo competidor

La tabla 14 resume los resultados predominantes para cada una de las respuestas o atributos. Al observar la tabla se encuentra que hay características que marcan la existencia de la rivalidad y otras que manifiestan la no existencia. Una calificación global de la existencia o no de la rivalidad, requeriría del desarrollo de un modelo de calificación por atributos, sopesando el posible peso de cada uno para el total de la fuerza, pero esto escapa al objetivo del estudio.

Mientras tanto, se podría afirmar que el número de opciones que marcan la existencia de la amenaza de entrada de nuevos competidores según las empresas, es superior a las que marcan la no existencia de la misma.

El análisis particular de cada característica debe ser complementado en el contexto de las determinantes de Porter, evento que se realizará en la parte de conclusiones de este estudio.

Rivalidad entre Competidores

TABLA 15. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
Preguntas o Atributos	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		JUSTIFICACIÓN
	ALTO	BAJO	
1. Número de competidores y equilibrio de los mismos	X		El número es bastante alto y en igualdad de condiciones, lo que incrementa la rivalidad entre los competidores
2. Crecimiento industrial	X		El crecimiento de la demanda es bajo, luego la rivalidad entre los competidores es mayor
3. Costos fijos o de almacenamiento.	X		Como los costos fijos y de almacenamiento son altos la rivalidad es mayor
4. Diferenciación	X		La selección por parte de los clientes generalmente está basada en los precios, puesto que los productos no tienen una clara diferenciación
5. Costos de cambio de proveedor por parte de los clientes.	X		Los costos de cambio del proveedor son bajos.
6. Crecimiento de la capacidad.	X		Han entrado nuevos productores que aumentan la oferta de productos
7. Diversidad de competidores	X		Por la diversidad de objetivos, recursos, estrategias.
8. Interés estratégico	X		Las empresas están interesadas en hacer presencia en ciertos mercados, lo cual incrementa la rivalidad
9. Barreras de salida	X		Los factores emocionales y económicos llevan a continuar en el mercado.

La tabla 15 extracta todo el análisis realizado para esta fuerza, las respuestas marcan un resultado contundente para esta fuerza y es la existencia de una alta rivalidad entre competidores.

Poder de Negociación de Proveedores

TABLA 16. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES			
Preguntas o Atributos	PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES		JUSTIFICACIÓN
	ALTO	BAJO	
1. Grado de concentración de los proveedores	X		Los proveedores están más concentrados que las empresas que son sus clientes.
2. Acceso a materias primas e insumos sustitutos	X		No hay materias primas e insumos sustitutos
3. Importancia de las empresas para el proveedor.	X		Los proveedores pueden vender a diferentes empresas del Sector Industrial
4. Importancia de los servicios suministrados por el proveedor.	X		La calidad de los productos depende en buena medida de la calidad de las materias primas e insumos suministrados por los proveedores
5. Costo de las empresas por cambiar de proveedor.		X	El costo del cambio se considera bajo, dado que existe un número suficiente de proveedores.
6. Amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores.		X	Dadas las barreras de ingreso al Sector, no existe un claro interés de los proveedores por integrarse verticalmente hacia adelante

Los resultados del análisis en esta fuerza están consignados en la tabla 16, en ella se muestra que el número de características que muestran la existencia del poder de negociación de los proveedores, supera a las que expresan su no existencia. Los análisis complementarios de cada característica tal como se expresó anteriormente, se realizarán en la parte de conclusiones de este trabajo.

Poder de Negociación de los Clientes

TABLA 17. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES			
Preguntas o Atributos	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES		JUSTIFICACIÓN
	ALTO	BAJO	
1. Volumen de compra de servicio.		X	El volumen de compra individual es bajo y no hay gran volumen de clientes institucionales.
2. El producto que compran los clientes representa una parte importante de sus costos.		X	Dada la competencia en precios, el producto no representa un alto costo para los clientes
3. Costo del cliente por cambiar de proveedor.	X		Para el cliente no le resulta costoso cambiar de proveedor dada la competencia en precios y calidad.
4. Amenaza de integración vertical hacia atrás.		X	Por ser clientes no institucionales, no tienen interés en incursionar en el Sector

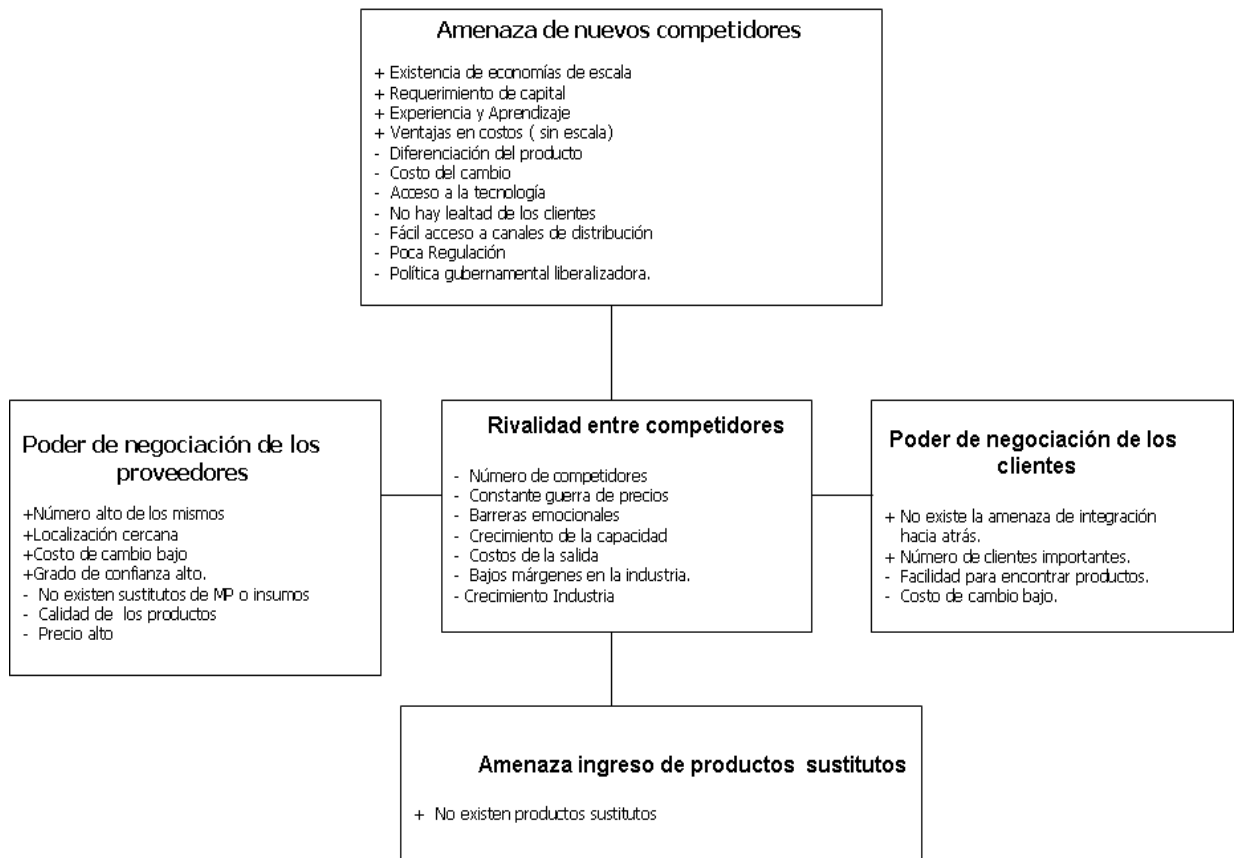
La tabla 17 resume los resultados alcanzados por esta fuerza, en ella se observa que el número de características que expresan la existencia del poder, es inferior al número de características que lo niegan. El complemento con las determinantes de Porter es fundamental; cosa que se hará en las conclusiones.

Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

TABLA 18. AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.			
Preguntas o Atributos	AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		JUSTIFICACIÓN
	ALTA	NULA	
1. Costo de cambio		X	Al no existir productos sustitutos
2. Precio y/o calidad		X	Al no existir productos sustitutos

La tabla 18 presenta los resultados obtenidos en este análisis, la mayoría de las características seleccionadas por las empresas, marcan la no existencia de esta amenaza.

Figura 4. CINCO FUERZAS DE PORTER PARA EL SECTOR CUERO Y CALZADO DE SANTANDER



CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS PARA LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO EN SANTANDER

Considerando los resultados obtenidos por la aplicación del modelo de competitividad y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter en la Industria del Cuero Y Calzado, a continuación se presentan las conclusiones y estrategias del trabajo ya realizado, las cuales complementan los diagnósticos parciales dados dentro del desarrollo de cada uno de los temas.

Se parte del objetivo general del trabajo, el cual plantea la determinación del nivel de competitividad internacional del Sector Cuero y Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur y qué estrategias se deben implementar para que mejore su posición competitiva a escala mundial. El desarrollo de las conclusiones y estrategias se divide en dos grandes segmentos: el primero abordará lo relativo a la medición de la competitividad internacional del Sector a la luz de las determinantes de Porter y en el segundo segmento se realiza el planteamiento estratégico para el Sector Cuero y Calzado, complementando lo ya realizado con el marco teórico encontrado en el texto: Michael A. Hitt / R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2004). Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización. Distrito Federal, México: Thomson.

Medición del Nivel de Competitividad Internacional del Sector

El enfoque de las determinantes (Porter, 1990), identifica los factores y las acciones que influyen la competitividad según la entidad en referencia. Responde a la necesidad de establecer las relaciones casualidad y determinación de la competitividad.

El análisis no incluye el enfoque sistémico, el cual además de identificar los sistemas que conforman y condicionan las potencialidades de la estructura económica regional, ponen en evidencia las interrelaciones dinámicas.

El análisis tampoco aborda el enfoque de medición, que busca cuantificar los diversos aspectos que se relacionan directa o indirectamente con la competitividad. De estas metodologías se desprenden una serie de reportes sobre medidas de la competitividad ya conocidas como el Reporte Global de Competitividad (RGC) o el Indicador de Competitividad Internacional (IMD), el sistema de indicadores del ITESM y otros.

La comparación del diagnóstico realizado en la Industria con los estándares internacionales se realiza mediante la metodología de las determinantes de Porter, según lo plasmado en el primer párrafo de este apartado.

Condiciones de los Factores de producción.

La industria hace uso intensivo de factores básicos, los factores avanzados aunque hacen presencia puntual, son bajos en intensidad. No obstante los mismos se pueden obtener con facilidad en la Ciudad para este tipo de industria; sin embargo su formación y adecuación requeriría de esfuerzos adicionales en inversiones. La ventaja competitiva del Sector se basa en el uso intensivo de los factores básicos y no de los avanzados. Como estrategia se debe ampliar el uso de factores más avanzados como son una mayor cantidad de personal técnico y universitario a través de la contratación temporal (que es baja en el Sector) por grupos de empresas o a través de agremiaciones del Sector que brinden este servicio técnico especializado. En su defecto ampliar los convenios con universidades o institutos técnicos, que tienen buen reconocimiento a nivel nacional, través de alianzas o prácticas empresariales para los estudiantes.

La presencia de otros factores avanzados como la tecnología de producción o infraestructura tecnológica es baja según las cifras presentadas. La masificación de la Internet es fundamental para crear nuevos conocimientos y convertirlos en información, productos, procesos e insumos. El mismo es una fuente valiosa de datos para conocer el contexto internacional, llegar a clientes, proveedores y competidores.

Para el mejoramiento de los factores avanzados, las empresas deben pasar a una etapa en donde la presencia de la inversión debe ser mayor, aunque actualmente en este aspecto, manifiestan trabajar con capital

propio y que el acceso al crédito es fácil; el mayor uso de inversión traería como beneficio mayor innovación y tecnología y por lo tanto mejoramiento en la competitividad, sin este requisito el nivel actual de competitividad de la Industria permanecerá en su estado actual, con características destacables a nivel nacional pero básico a nivel internacional.

Condiciones de la Demanda.

La demanda interna es nacional, diversificada y con alguna presencia en el mercado internacional; tiene una alta participación nacional (56%), con relación a la internacional. Unido a lo anterior, los indicadores macroeconómicos de crecimiento interno y de exportaciones, son negativos o están estancados. Esto no es bueno para la generación de ventajas competitivas, por el desconocimiento de las características de la demanda internacional. En los mercados internacionales con alta competitividad, los países que compiten en ellos tienen una baja demanda interna, comparada con su demanda externa.

No obstante las amenazas anteriormente identificadas que actúan como limitantes para competitividad internacional, la Industria presenta una serie de oportunidades o posibilidades básicas para iniciar el camino hacia la competitividad internacional, como son la variada distribución geográfica nacional e internacional de su mercado actual, los amplios rangos que abarcan sus segmentos por grupo de edad, formación educativa y su poder adquisitivo. La variedad administrada y

su amplitud, semejan muchas de las características de los mercados internacionales, representando una gama de oportunidades para el desarrollo de bienes y servicios y para el desarrollo de tecnologías de producción y comunicaciones, que disminuyan los costos de producción y comercialización.

Llama la atención la presencia de mujeres dentro de los compradores cuando se analizan las cifras de la demanda de la Industria por género, a la luz de los comentarios contenidos en el texto de Hitt (2004, p.51, párrafo 5), en donde expresa que la presencia de las mujeres es cada vez mayor en la fundación y administración de sus propios negocios, notándose un incremento en servicios en forma de ventas al detalle; lo anterior pasaría desapercibido si no se diera importancia a la relativo a canales potenciales de comercialización a desarrollar en un futuro.

Dados los análisis cualitativos y cuantitativos (macroeconómicos) del tamaño de la demanda interna, se llega a la conclusión de que es difícil obtener economías de escala para la industria, hasta tanto no se mejoren las cifras de participación en los mercados internacionales, para lo cual se deben mejorar las demás determinantes de la ventaja competitiva. Pero es real considerar que los países están en un procesos de integración y eliminación de fronteras y allí se encuentran las amenazas y las oportunidades; Colombia acaba de acercarse al Tratado de Libre Comercio (TLC), lo cual podría significar nuevos mercados globales relevantes, mercados existentes en procesos de cambio, hechos políticos internacionales relevantes y grandes amenazas;

este hecho lleva a plantear una estrategia para los sectores conexos y de apoyo para la industria.

Sectores Conexos y de Apoyo.

Los sectores conexos no proveedores directos no existen como industrias, existen relaciones con sectores muy afines a actividades gremiales o de capacitación. Los sectores conexos proveedores no son significativos para generar ventajas competitivas internacionales en la actualidad ya que los mismos no tienen reconocimiento como tal, no todos gozan de certificación de calidad y las empresas identifican mayor innovación en sus procesos que en los insumos.

Las empresas consideran que la probabilidad para que los proveedores puedan convertirse en competidores de las mismas mediante una integración hacia adelante no es muy alta. Pero sí existe una muy buena oportunidad para que la industria logre economías de escala en los suministros, considerando el grado de concentración de las empresas en un solo sitio (Bucaramanga), lo cual facilita la logística, la comercialización y las comunicaciones entre estos dos sectores. Esto podría trabajarse mediante la participación de los sectores conexos de apoyo como las instituciones gremiales existentes como entes aglutinadores en las compras. De lograrse las economías de escala en los suministros, tendrían un impacto en los costos de producción, dado que los precios por el alto grado de competencia, son una amenaza para el Sector.

Estrategia, Estructura y Rivalidad entre Empresas.

Las estrategias desarrolladas tienen como marco referencial la industria interna, las empresas no tienen un ambiente internacional en su planeación, ni en su competencia. La rivalidad se centra en el precio de los productos y no en los costos de los factores. Las empresas se crean por las favorabilidad de los factores básicos y la experiencia doméstica adquirida por extrabajadores.

La actitud de las empresas por un mercado a escala mundial es buena, si a esto se suma las oportunidades estudiadas en las condiciones de demanda, la alta rivalidad existente entre las empresas, son condiciones propicias para desarrollar actitudes y aptitudes hacia una competitividad internacional. Es una fuerte amenaza para el Sector la inexistencia de un sistema de planeación considerando el marco de competitividad internacional; allí podrían tener cabida los aportes de las universidades a través de los programas de postgrados y el trabajo conjunto con gremios y empresas de la Industria.

CONCLUSIONES Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO

El texto de Administración Estratégica de Hitt referido al comienzo del capítulo sobre conclusiones y estrategias, sirve como marco referencial para este segmento, mediante la utilización del esquema general del proceso de Administración Estratégica.

Estrategia de Negocios.

Liderazgo en Costos. Las conclusiones obtenidas en el estudio de las Determinantes de Porter sobre la no existencia de las Economías de Escala en la Industria y la poca importancia dadas a las mismas por los Industriales, marcan un camino hacia la Diferenciación como estrategia de negocios para la Industria.

El liderazgo en costos tiene varias alternativas que no se derivan directamente de las Economías de Escala, sino de la optimización de la logística de las actividades internas y externas para producir y distribuir productos como son el manejo de materiales, el diseño, el almacenamiento, el control de inventarios, la distribución y las compras de insumos por volumen entre otras. Las anteriores posibilidades en la reducción de costos, resultan en un alivio ante tanta rivalidad en los precios, que sacrifican la rentabilidad y desincentivan a los inversionistas.

Diferenciación. De los análisis realizados utilizando las cinco fuerzas de Porter, se concluyó que los empresarios no consideran como barreras de entrada para la Industria, la lealtad de los clientes, el acceso a los canales de distribución, la regulación, ni las economías de escala, pero en cambio encuentran una gran barrera en la rivalidad entre competidores, propiciándose así el desarrollo de una alta DIFERENCIACION en la Industria, concepto también ratificado a través de las encuestas y que permiten visualizar el desarrollo de unos sistemas flexibles de producción en lugar de sistemas productivos de alto volumen. Así, el futuro estará marcado por una alta exclusividad en los productos por grupo de clientes individuales, en donde la segmentación de los clientes será fundamental en la definición de unos sistemas productivos no tan particularizados pero tampoco de grandes volúmenes, bastante flexibles y que propiciarán un desarrollo tecnológico diferente al de las economías de escala, en donde los convenios con Universidades e Instituciones Tecnológicas de investigación resultarán fundamentales, lo mismo que el uso intensivo de mano de obra especializada en diseño y producción, incrementándose las inversiones en capacitación.

El énfasis en una estrategia de negocios basada en Diferenciación, resulta especialmente atractiva para futuros mercados Internacionales, ya que actualmente estos mercados tienen un alto componente en las economías de escala o producciones de alto volumen que pueden sacrificar diseño.

Estrategia Corporativa.

Según lo esbozado en los antecedentes de este estudio, la industria comienza a mostrar ciertas tendencias en este tipo de estrategias, a través de los Distritos Industriales del cuero y del calzado, cuando se realizan estrategias de cooperación, alianzas estratégicas y tal vez en un próximo futuro ante el incremento de los certámenes feriales nacionales e internacionales, las franquicias.

El magnifico trabajo realizado por algunas empresas en estos momentos, les podría permitir lanzar algunas estrategias para el Posicionamiento de MARCA, como antecedente para un futuro cercano poder Franquiciar o adquirir marcas ya reconocidas a nivel mundial.

La realización de eventos feriales y promocionales nacionales e internacionales, lo mismo que el uso de medios electrónicos como el Internet, son medios fundamentales para mostrar lo que se tiene y aprender sobre lo que no se tiene, sobre Producto-Distribución-Tecnología, variables básicas de la estrategia corporativa.

Estrategia de Adquisiciones.

La estrategia de adquisiciones posiblemente sea una posible alternativa futura para llegar a las economías de escala en las empresas más avanzadas, comercialmente, tecnológicamente y financieramente.

La industria del cuero y calzado, está conformada por una diversidad de microempresas de distintos tamaños, con una heterogeneidad de productos, sistemas de producción, distribución y capacidad económica, que solamente agrupadas podrían conformar economías de escala, integraciones horizontales que abarcarían un buen mercado, lo mismo que buenas integraciones verticales para la optimización de la cadena productiva. Visto así, se despeja el futuro ante la globalización, pero visto individualmente por cada empresa, el futuro resulta bastante incierto; luego las adquisiciones pueden ser una posibilidad para la salida, así como en Colombia lo fue para el sistema Bancario; una salida en esta dirección se da para empresas con cierta robustez económica y organizacional. Las más pequeñas tienen posibilidad de organizarse a través de Distritos Industriales u otras formas asociativas solidarias, como medio de subsistencia, ya que permanecer solo va resultar bastante difícil.

Estrategia Internacional.

Las exportaciones de esta Industria son inferiores a las ventas internas, algunas empresas tienen experiencia en esta actividad de exportación, mientras que la gran mayoría no. Las expertas podrían ser las candidatas más oprimadas para iniciar una estrategia internacional que podría iniciarse con el posible licenciamiento de algunos productos o asociarse con empresas extranjeras, o crear algunas subsidiarias en el exterior y en contados casos la adquisición de algunas empresas en el exterior; este podría ser el camino para la Diversificación Internacional de Negocios. La estrategia tendría sus comienzos en la

puesta en marcha de una estrategia de adquisiciones a nivel nacional, complementado con una reestructuración de la industria nacional, mediante el fortalecimiento de los factores analizados en el Diamante Competitivo de Porter.

RECOMENDACIONES

Otros temas para futuros trabajos investigativos a nivel de maestría, en esta misma línea y que resultarían complementarios a lo realizado en el presente trabajo sobre el análisis de competitividad del Entorno Externo, abordarían temas sobre análisis de competidores.

Sobre el análisis de Competitividad Internacional de la industria también se podrían iniciar investigaciones sobre la óptica sistémica de la competitividad y sobre modelos de medición de la misma; complementarios a los trabajos de los Determinantes y de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

La investigación creó una propia base de conocimientos y capacidades de la Industria, lo mismo que una metodología de recopilación, procesamiento y análisis de información que servirá de punto de partida para el sostenimiento y mantenimiento futuro de la temática tratada para la Industria.

La base de empresas ofrece información sobre la Industria y de cada empresa particular en cada uno de los aspectos determinados como fortalezas y debilidades, que podría ser utilizada como fuente de conocimiento e información sobre trabajos sectoriales o de administración estratégica empresarial en la determinación de brechas estratégicas.

Las estrategias planteadas para su desarrollo requieren el concurso de diferentes sectores conexos de la industria, como son las universidades e instituciones educativas con infraestructura para la investigación y desarrollo del conocimiento y la tecnología; lo mismo que las instituciones gubernamentales a través de sus planes de desarrollo e incentivos hacia la industria regional y sobre todo el aglutinante esencial para la industria que son las distintas manifestaciones gremiales, a través de las cuales se deben buscar las economías de escala, los circuitos económicos y la integración de la cadena de valor para la industria, dado que las empresas en forma particular o solas no lo pueden hacer ya que la problemática es industrial.

Como último punto y no por ser el menos importante, se integran dos partes fundamentales de la investigación, la desarrollada en el marco teórico a través de los antecedentes investigativos del Sector, el cual fue producto de distintas investigaciones, metodologías de recopilación de información y opinión de expertos y lo realizado en este trabajo. De esta comparación se extractan varias similitudes en cuanto a la denominación de las posibles causas u orígenes de las amenazas y oportunidades cualitativamente hablando; pero distintas en cuanto a que esta investigación llega a medir la intensidad de las mismas cuantitativamente; la medición realizada es el punto de partida para el cálculo de una la brecha entre lo encontrado y lo deseado en cuanto a competitividad.

El trabajo desarrollado sobre los antecedentes investigativos en el Sector recomienda posibles formas jurídicas de asociación, el estado de la tecnología dentro de los procesos, características ambientales y de comercialización y plan exportador entre otros, resultando complementarios para esta investigación.

BIBLIOGRAFIA

Bogotá, Ministerio Desarrollo Económico Santa Fe de Bogota. (1997).
Informe sectorial microempresa del cuero. Cap 3-7.

Charles Sabel. (1989). La necesidad de un enfoque *secto-regional* de las
políticas industriales y regionales en los países miembros de la CAN.
Cap. 7.

Corporación Andina De Fomento. (1997). La gestión de la pequeña y
mediana industria de los países miembros del grupo andino. Módulo para
Colombia.

David Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed).
México: Pearson Educación.

Hitt Michael A. Duane Ireland R. y Hoskisson Robert E. (2003)
Administración estratégica. Competitividad y conceptos de
globalización. (5a ed). México: International Thomson Editores.

Nicholson, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y
aplicaciones. (6a ed). España:

Porter, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el
análisis de los sectores industriales y de la competencia. México:
CECSA.

Programa para la Competitividad de la Industria del Cuero y del Calzado. (2001). Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Secretaria de Economía, México.

Thompson, Arthur A, Strickland, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed). México: McGraw-Hill

Universidad Cooperativa de Colombia. (2003). Centro de Investigaciones. Taller de Investigación. Estado de la Cadena Productiva del Cuero en Santander y su Zona de Influencia. Bucaramanga.

Universidad Cooperativa de Colombia. (2004). Centro de Investigaciones. Plan de Negocios para un Distrito Industrial de Cuero y Calzado. Bucaramanga. Manuscrito no publicado. p. 12.

Universidad Cooperativa de Colombia. (2004). Centro de Investigaciones. Taller de Economía Solidaria. Luz Amparo Sarmiento: Autor. Bucaramanga.

Universidad Cooperativa de Colombia. (Febrero 2005). Centro de Investigaciones. Taller Grupo Focus. Bucaramanga.