

1-1-2005

Análisis de la competitividad del sector marroquinero en Bogotá durante el periodo 1999 a 2003 a partir de las competencias del factor humano

Javier Segura
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia>

Citación recomendada

Segura, J. (2005). Análisis de la competitividad del sector marroquinero en Bogotá durante el periodo 1999 a 2003 a partir de las competencias del factor humano. Retrieved from <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/1263>

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Análisis de la competitividad del sector marroquinero en Bogotá
durante el periodo 1999 a 2003 a partir de las competencias del factor
humano.**

JAVIER SEGURA R
Código 10962266

MONOGRAFIA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ECONOMIA
BOGOTA 2005.

**Análisis de la competitividad del sector marroquinero en Bogotá
durante el periodo 1999 a 2003 a partir de las competencias del factor
humano.**

JAVIER SEGURA R
Código 10962266

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ECONOMIA
BOGOTA 2005

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como fin presentar una propuesta sobre la competitividad del sector marroquinero a partir de las competencias del factor humano, el objetivo principal es hacer una recopilación documental de anteriores investigaciones sobre el tema, y relatar las verdaderas condiciones del sector en las que hoy se encuentra. Y fijar una opinión de las diferentes agremiaciones como es el caso de ASICAM y CEINOVA en el sector marroquinero en Bogotá en la búsqueda de una mejor competitividad hacia el futuro.

En Colombia, los bajos niveles de inversión en Innovación, Tecnología (competitividad) y el Factor Humano (competencias) en el sector marroquinero, y los pocos mecanismos de regulación de las entidades de capacitación del mismo en la industria. Han generado una ruptura entre el elemento central, el factor humano, la ciencia y el desarrollo. La solidez de este vínculo depende de la interacción entre educación e investigación, la educación como proceso de aprendizaje y la investigación como proceso de generación y adaptación de conocimiento. Los recursos humanos aparecen así, como el punto de partida del conocimiento, la equidad y el desarrollo, dentro de una concepción según la cual una formación de alto nivel y calidad es condición necesaria para producir y socializar el conocimiento, factores que ciertamente se constituyen en ventajas permanentes para un desarrollo sostenible a largo plazo.

La industria marroquinera en Bogotá es alimentada por varias industrias primarias como las productoras de cuero, materiales sintéticos, textiles, adhesivos, aprestos, cremalleras, herrajes, entre otros. La industria marroquinera cuenta con una integración de la cadena hacia delante¹ debido a que las empresas del sector tienen cierto control de sus canales de distribución, es decir, son los que deciden donde y como colocar el producto para que pueda ser obtenido por el consumidor final. De otro lado, un factor que incide altamente en la demanda de productos de marroquinería es la moda.

¹ Hacia delante: Integra todos los participantes de la cadena del valor dentro del proceso productivo.

La intensidad en el uso de mano de obra en el sector marroquinería actúa en detrimento del capital (uso de bienes de capital), las bajas barreras de entrada al negocio y la gran cantidad de competidores en el mercado genera circunstancias que acompañan siempre a la industria marroquinería en la cual no se necesita disponer de una gran preparación para instalar una fábrica de productos de cuero, por lo cual el perfil del empresario de este sector es generalmente bajo. El último objetivo específico, analizar, partiendo de las competencias del factor humano, el comportamiento competitivo de la marroquinería en la ciudad de Bogotá durante el período 1999 a 2003. Y serán a bordamos en los capítulos restantes.

Al analizar el comportamiento competitivo en el sector marroquinería en la ciudad de Bogotá durante el periodo 1999 a 2003, partiendo de las competencias del factor humano, buscamos hacer una recopilación bibliográfica de las condiciones del sector marroquinería con respecto al factor humano como objetivo general.

Los objetivos específicos se desarrollaran a través de cada uno de los capítulos así el primer objetivo específico que fue: Describir el desarrollo del sector marroquinería con respecto a la producción en Bogotá durante el periodo 1999 a 2003, lo desarrollaremos en el primer capítulo de nuestro trabajo. El segundo objetivo específico: Identificar cuál o cuáles son los factores que más contribuyen en la construcción del nivel competitivo del sector marroquinería en Bogotá durante el periodo 1999 a 2003, será expuesto en el segundo capítulo.

La metodología que se utilizó fue recurrir a una serie de estudios y trabajos elaborados por Acicam, Ceinova y la Cámara de Comercio de Bogotá. Y también algunos informes de monitor para ser combinados a través de matrices cualitativas denominadas POAM. (Perfil de Oportunidades Amenazas en el Medio.)De la misma manera las competencias del factor humano fueron examinadas. Las conclusiones y recomendaciones se argumentaron con respecto al análisis de la competitividad del sector marroquinería en Bogotá durante el periodo 1999 a 2003 a partir de las competencias del factor humano.

Tabla de Contenido.

INTRODUCCION

1.CARACTERISTICAS DEL SECTOR MSRROQUINERO 1999- 2003.....	1
1.1 ALGUNAS GENERALIDADES DEL SECTOR.....	1
1.1.1 El Cuero, materia prima básica de la Industria de la marroquinería y el Calzado.....	1
1.1.2 Evolución tecnológica en la industria del cuero.....	1
1.1.3 Uso intensivo de la mano de obra.....	2
1.1.4 Inexistencia de barreras de entrada al negocio.....	2
1.1.5 Competencia aguda.....	2
1.1.6 Intensiva en mercadeo de consumo.....	2
1.1.7 Trashumancia de la producción y alto grado de globalización del comercio.....	2
1.1.8 Características del sector.....	3
1.2 ASPECTO QUE DIFERENCIA A LA INDUSTRIA DE COLOMBIA DE LA DEL RESTO DEL MUNDO.....	4
1.2.1 Características del negocio del cuero en el mundo.....	4
1.2.2 Descripción del ambiente competitivo de la industria en el ámbito internacional.....	5
1.3 EL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ.	7
1.3.1 Los compradores.....	10
1.3.2 Necesidades o funciones de los compradores.....	10
2. LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ.....	10
2.1 MARCO TEÓRICO.....	11
2.2 CADENA VALOR.....	15
2.2.1 Fase I diseño del mapa de los componentes del cluster, alrededor de la cadena productiva.....	18
2.3 POSICIÓN ARANCELARIA.....	21
2.4 PROSPECTIVA T.L.C.....	24
3. ANÁLISIS DEL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ DURANTE EL PERIODO 1999 - 2003 A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR HUMANO.....	25
3.1 EL FACTOR HUMANO EN EL SECTOR MARROQUINERO.....	25
3.2 ANALISIS SECTORIAL.....	31

3.2.1 Aspectos Económicos – POAM-.....	32
3.2.2 Aspectos Competitivos – POAM -.....	41
3.2.3 Aspectos de Infraestructura – POAM.....	48
3.2.4 Aspectos Políticos- POAM.....	53
3.2.5 Aspectos Sociales – POAM.....	56
3.2.6 Aspectos Tecnológicos-POAM-	63
3.3 COMPETENCIAS DEL FACTOR HUMANO EN EL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ.....	68
3.3.1. Caracterización del sector.....	69
3.3.2. Diseño del mapa funcional.....	70
4. LAS ESTRATEGIAS.....	70
4.1 RESULTADOS Y OBSERVACIONES DE LA ESTRATEGIA DE FORMA ESTÁTICA.....	71
4.2. COMPARACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS DE LAS EMPRESAS CONTRA LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES LÍDERES:.....	72
4.3 DESCRIPCIÓN DINÁMICA DEL COMPORTAMIENTO DE LA ESTRATEGIA EN EL LARGO PLAZO:.....	72
5 CONCLUSIONES.....	73
5.1 DE LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL.....	73
6 RECOMENDACIONES.....	77

1. CARACTERISTICAS DEL SECTOR MARROQUINERO 1999- 2003

1.1 ALGUNAS GENERALIDADES DEL SECTOR

Dentro de las generalidades del sector marroquinero se encuentran aspectos que diferencian la industria con respecto al resto del mundo, su materia prima y evolución tecnológica.

1.1.1 El Cuero, materia prima básica de la Industria de la marroquinería y el calzado.

El cuero es una materia prima heterogénea. Se afirma sin lugar a dudas, que la piel de un animal no se parece a otra. Aún en los países en los que se crían semovientes de la misma raza, es muy difícil encontrar cuero de las mismas características. Por ejemplo: Hay ganado que es levantado (criado) en condiciones ideales como es el caso de Italia que su ganado es mantenido en establos. Pero las características de su piel varían según sea la raza del animal, el clima en el cual viva, la alimentación, y el espacio donde se cría etc. Pero en el caso colombiano la piel de ganado casi siempre presenta daños producidos por enfermedades, parásitos, rayones, etc. Produciéndose uno de las mayores desventajas competitivas especialmente el daño causado a las pieles por el sistema de cercas utilizadas, y otras prácticas de conservación de los hatos. En un menor grado la forma de transporte y el sistema de sacrificio. Estas condiciones del insumo principal producen que la industria del calzado y la marroquinería presenten dificultades en su comercialización y automatización de muchas de las etapas del proceso de transformación del cuero.

1.1.2 Evolución tecnológica en la industria del cuero

La dificultad para trabajar el cuero a máquina hace lenta la evolución tecnológica en la industria del cuero. El salto tecnológico en esta industria se produce cada tres o cuatro años, contrastando esta situación con la de otros sectores en los cuales se produce en lapsos de tiempo substancialmente menores, como sucede en la industria del plástico, del caucho, del papel, de la metalurgia, etc. La lentitud en el desarrollo tecnológico hace que la tecnología dura no sea determinante en la competitividad de una fábrica de calzado o de marroquinería ubicada en un país de costo de mano de obra relativamente bajo, una vez logrado un punto intermedio de incorporación de tecnología.¹

¹ Fuente ACICAM 2004

1.1.3 Uso intensivo de la mano de obra

En contraposición, es fácil transformar el cuero mediante procesos manuales, siendo posible instalar una planta de calzado y marroquinería, con muchas operaciones manuales, con lo cual se tiene una industria con baja composición de capital y alta participación de la mano de obra. En consecuencia, con muy baja incorporación de capital, se logra establecer una unidad económica productora de artículos de marroquinería o calzado.

1.1.4 Inexistencia de barreras de entrada al negocio

Los puntos anteriores muestran la inexistencia de barreras de entrada al negocio de producción de artículos de marroquinería y/o calzado; cimentando la siguiente característica del sector.

1.1.5 Competencia aguda

Los factores anteriormente mencionados permiten la existencia de gran número de unidades productoras, la mayor parte de ellas de muy pequeño tamaño, las cuales configuran un mercado de aguda competencia.²

1.1.6 Intensiva en mercadeo de consumo

La agudeza de la competencia y la circunstancia de moverse en un mercado influido por los rápidos cambios de la moda generan el requerimiento de utilizar estrategias de mercadeo de consumo incisivas, ingeniosas y creativas.

1.7.7 Trashumancia de la producción y alto grado de globalización del comercio

La industria del cuero, especialmente la de calzado y marroquinería, es conocida como la industria que viaja. La razón es que siendo una industria intensiva en mano de obra, el costo de la misma hace que esta sea competitiva o no, generando el desplazamiento de la industria alrededor del mundo en función de las variaciones en el costo de mano de obra. Esta industria va desplazándose de los países de costo de mano de obra en alza hacia los -países de bajo costo de mano de obra, en un proceso que se inicio por los años siguientes a la segunda guerra mundial y continúa hoy en día.

² Dane encuesta manufacturera 2004

1.7.8. Características del sector

Todas las características de la industria del cuero y del calzado en el mundo se encuentran presentes en Colombia, cuenta con una oferta nacional de pieles, cuando varios de los países que son importantes productores de artículos de cuero deben importar sus pieles. De manera que la provisión de pieles nacionales constituye una cierta ventaja competitiva, la cual desafortunadamente no es definitiva dado los problemas de calidad que presentan las pieles crudas colombianas. En Colombia como en el resto del mundo es grande el número de unidades productoras de artículos de cuero, pues se calcula que más del 95 % de ellos son microempresas, existiendo igualmente una dura competencia entre productores nacionales recrudescida por las importaciones y por los altos volúmenes de contrabando, ambos estimulados por la reevaluación de la moneda. Vale la pena comentar que a pesar de representar el 95 % en número de productores, la participación de la microempresa en la producción bruta del sector no supera el 30 % generando un crecimiento alrededor de 10 puntos en los últimos cinco años.

De los niveles de tecnología incorporada, es claro que están en el nivel mínimo posible para obtener una producción comercializable. De igual manera la gestión administrativa y estratégica presenta grandes debilidades, así como la aplicación del mercadeo y el desarrollo de productos es elemental. De igual forma son grandes los problemas enfrentan los microempresarios de Colombia, por causa de las circunstancias anotadas las cuales originan esa gran movilidad que caracteriza al sector de microempresas, en un proceso en el cual diariamente muchas de ellas mueren y otro tanto aparece o reaparece. En Colombia la microempresa del sector de marroquinería y calzado ha estado seriamente amenazada por el proceso de reevaluación de la moneda que pone al descubierto su incompetencia y en general por el proceso de internacionalización que debe propiciar un avance en el grado de industrialización del país, encareciendo el costo de la mano de obra que afectará a los sectores menos intensivos en capital y más intensivos en mano de obra, y que estarán sujetos a perder terreno en el contexto económico nacional.³

³ las competencias de la industria del cuero en Colombia

1.2 ASPECTO QUE DIFERENCIA A LA INDUSTRIA DE COLOMBIA DE LA DEL RESTO DEL MUNDO

La industria del cuero es una industria rural o semirural por excelencia, en muchos países del mundo. Varias son las razones para la ubicación en zonas rurales o semirurales, entre ellas la más importante se relaciona con el proceso de industrialización que encarece la mano de obra. La industria no puede competir por mano de obra en las ciudades con otros sectores industriales o comerciales de mayor poder económico, razón por la cual la ubicación en zonas semirurales o rurales le permite contar con mano de obra a precios más bajos que en las ciudades. Por otra parte y en relación con las condiciones del trabajo que afectan la productividad, la ubicación rural mitiga este problema toda vez que el trabajador cuente con medios de esparcimiento que ayudan a reponer la productividad rápidamente, como puede ser una huerta, un campo de animales y demás posibilidades del campo. En Colombia, en cambio, la industria del cuero se encuentra fundamentalmente en las grandes ciudades. Este es uno de los factores, quizás el fundamental, que diferencia a la industria del cuero de Colombia con la del resto del mundo.⁴

1.2.1. Características del negocio del cuero en el mundo

Las siguientes son las características prevalecientes en este sector industrial: Lenta evolución tecnológica, uso intensivo de la mano de obra, inexistencia de barreras de entrada al negocio, competencia aguda, un alto grado de utilización de mercadeo de consumo, trashumancia de la producción y alto grado de globalización del comercio. Cada una de las características anotadas va formando una cadena de causalidad que tiene su origen primero en el hecho de que la materia prima básica es el cuero.

La evolución mundial de la industria ha visto el traslado de ésta desde Inglaterra, alguna vez el productor de calzado más importante del mundo, hacia EE.UU. y el sur de Europa. Algo similar sucedió con la industria alemana. Posteriormente se dio el traslado de la industria norteamericana primero hacia Brasil y después hacia Taiwán y Corea del Sur, de estos países hacia Tailandia, Filipinas, Malasia e Indonesia y más recientemente hacia China y Vietnam, en un proceso continuo de búsqueda de mano de obra más -

⁴ las competencias de la industria del cuero en Colombia

barata. No se puede dejar de mencionarse la tendencia de la industria italiana del cuero por trasladarse hacia países del oriente medio como Afganistán, Pakistán, Sri Lanka e India o la de España por realizar parte de su producción en países del norte de África.

Igualmente, se menciona la capacidad de producción competitiva de estos productos en los países de la Europa oriental, tales como la República Checa, Eslovaquia o Eslovenia. Dicho de otra forma en la medida en que avanza el grado de industrialización de un país sube el costo de mano de obra y con ella decrecen las posibilidades de competitividad del sector del cuero, produciéndose el desplazamiento descrito. Estos sucesos crean la circunstancia de que los productos de cuero son fabricados en países distintos de aquellos en los que son consumidos dando lugar al fenómeno de una alta globalización del comercio de artículos de marroquinería y el cuero.⁵

1.2.2 Descripción del ambiente competitivo de la industria en el ámbito internacional

El mercado de los productos de cuero, en particular el del calzado es calificado como difuso y volátil. Difuso por la dificultad de disponer de cifras confiables, actualizadas, especialmente de la oferta y volátil por que en cualquier momento puede perderse un mercado conquistado con gran esfuerzo por causa de cambios macroeconómicos generalmente. La lenta evolución tecnológica unida a la dependencia de mercados cambiantes y sujetos a las tendencias de la moda que implican tamaños pequeños de pedidos y frecuentes cambios en los muestrarios, exigen fábricas flexibles en las cuales la incorporación de tecnología dura no es determinante de la competitividad como si lo es por ejemplo la utilización eficiente de estrategias muy creativas de mercadeo dentro de las cuales el desarrollo de productos tiene el papel más importante. Lo anterior nos dice que el **primer factor crítico del negocio es el desarrollo de productos y el uso de mercadeo de consumo de manera intensiva**. El ambiente competitivo de esta industria indica que las empresas exitosas ostentan estas condiciones como uno de sus factores de éxito.

En países como el nuestro, el avance del proceso de industrialización presiona al alza en el costo de los salarios por la demanda que ejercen otros sectores económicos de mayor

⁵ CCB cadenas productivas y competidores 2004

valor agregado y por tanto con mayor capacidad de pago. Por el proceso de apreciación de nuestra moneda, que se produjo en Colombia como un "subproducto" del proceso de internacionalización de nuestra economía, el efecto sobre la competitividad es la mayor participación del costo laboral dentro del precio del producto medido en dólares, así como la consiguiente reducción del margen de las operaciones de exportación o el impacto sobre los precios, sin contar con el abaratamiento de los precios de los productos importados. Los países en los cuales el costo de mano de obra sube no pueden competir en los segmentos de mercado de precio bajo. Por lo tanto, deben subir a mayores segmentos del mercado, lo cual solo es posible generando mayor valor agregado al producto, para lo cual es necesario combinar estratégicamente los factores diseño, precio, calidad y servicio. (Ramírez 2004)

Para lograr lo anterior el industrial de este sector depende en gran medida del suministro de insumos por parte de sus proveedores. Si se considera la existencia de un gran número de fábricas productoras de artículos de cuero, con escaso poder económico frente a los proveedores, generalmente grupos pequeños de empresas, más intensivas en capital y por tanto más fuertes económicamente hablando, con mayor poder de negociación, se debe aceptar que las posibilidades de salir bien librados en el trato comercial están en el mantenimiento de excelentes relaciones con las empresas proveedoras, concepto dentro del cual caben acciones de desarrollo de proveedores dirigidas a crecer juntos y a beneficiarse conjuntamente de las posibilidades del mercado y el estricto cumplimiento de las obligaciones financieras contraídas con ellos, es decir, el pago cumplido de las correspondientes facturas. **Este es el segundo factor crítico del negocio.**

Un análisis similar se puede hacer en cuanto se refiere a las relaciones con la cadena de comercialización si se tiene en cuenta la gran oferta que estos últimos reciben. Los comerciantes, al igual que los proveedores son dueños del poder de negociación, escollo que puede superarse con menos dificultad si el fabricante mantiene excelentes relaciones con su cliente. **Este constituye el tercer factor crítico del negocio.** En relación con la mano de obra, cualquiera que sea el nivel tecnológico de una empresa fabricante de productos de cuero, hará uso intensivo de ella. Puede verse de otra forma: son pocos los sectores de hoy en día en los que la participación del costo de mano de obra dentro del precio de venta supera el 8%. Dentro de los cuales se cuentan los

sectores de confecciones, muebles, marroquinería, calzado y algunos otros. Pues bien, para estos sectores no habrá acción mas acertada que la de ejecutar estímulos políticas de orientación del talento humano, constituyendo este **el cuarto factor crítico del negocio de los productos de marroquinería y calzado.**

Siendo repetitivas muchas de las operaciones y exigente de alto grado de concentración, el trabajo de la mayoría de los operarios del sector del cuero es extenuante y susceptible de reducciones importantes en los niveles de productividad por causa de estos factores. Esta constituye una razón de suficiente peso para que los empresarios cualesquiera que sea su posición en la industria o su tamaño, se preocupen de este tema. Ya se ha dicho que logrado un nivel tecnológico intermedio o un cierto grado de mecanización de la producción, la tecnología dura no es determinante en la competitividad del sector de marroquinería y calzado, siendo en cambio muy importante la incorporación de cambios de tecnología blanda, como **quinto factor crítico**, esto es la modernización de la gestión administrativa, cambios en los diseños de planta, aplicación de ingeniería en la producción, enfoques de servicio al cliente, los cuales unidos a los factores críticos ya mencionados concurrirán a construir la competitividad de la industria del cuero y del calzado.

No obstante lo anterior, se sabe que la industria tiene niveles bajos de tecnología, siendo generalmente su producción de características artesanales, situación en la cual, la incorporación de tecnología dura, unida a las demás acciones reseñadas, constituyen el gran reto para lograr la competitividad. Todos los temas tratados no son fáciles de asimilar por un pequeño industrial sin preparación, por lo cual la capacitación del microempresario es quizá la acción por la cual debe empezar cualquier programa de competitividad. **La capacitación continua del talento humano es el sexto factor crítico del negocio.** Para finalizar, todo esto no se puede hacer con estructuras financieras débiles, por lo cual, el fortalecimiento financiero de las microempresas constituye condición indispensable para el éxito de acciones de modernización.

1.3 EL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ.

La industria marroquinera en Bogotá es alimentada por varias industrias primarias como las productoras de cuero, materiales sintéticos, textiles, adhesivos, aprestos, cremalleras, herrajes, entre otros. La industria marroquinera cuenta con una integración de la cadena

hacia delante⁶ debido a que las empresas del sector tienen cierto control de sus canales de distribución, es decir, son los que deciden donde y como colocar el producto para que pueda ser obtenido por el consumidor final. De otro lado, un factor que incide altamente en la demanda de productos de marroquinería es la moda. Mundialmente, este factor ha generado ciclos semestrales de cambio en la demanda generalmente asociados a temporadas de otoño, invierno, primavera y verano. Adicionalmente, las empresas marroquineras en el país se caracterizan por tener una amplia gama de productos y una gran cobertura en el mercado; es común encontrar empresarios que elaboran artículos como carteras, maletas, maletines, neceseres, bolsos de equipaje, billeteras y llaveros. En Bogotá lamentablemente es muy difícil encontrar nichos del sector marroquinerío concentrados en un punto específico. Respecto a la complejidad tecnológica se debe tener en cuenta que no es muy alta y que los productos elaborados proporcionan una amplia flexibilidad a la planta productiva.

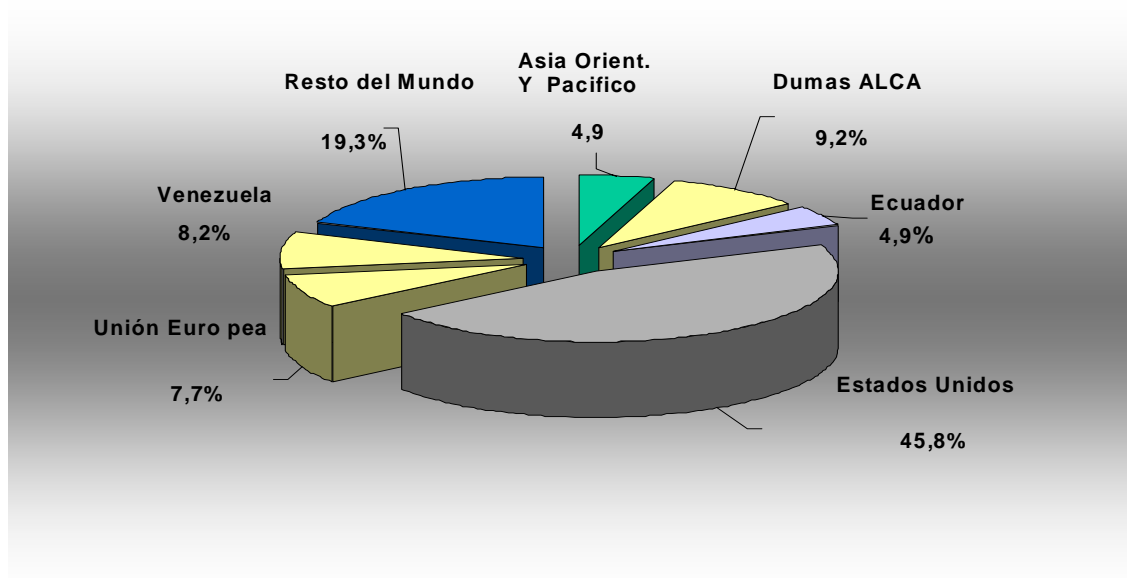
Esto indica que la industria marroquinera permite una alta velocidad de adaptación a cambios inesperados de la demanda, sin embargo, la industria local, con el apoyo de entidades dedicadas al fortalecimiento de capacidades en asimilación de conceptos de moda, ha desarrollado habilidades en la adaptación de la oferta a los ciclos de la moda. Para el control de la producción el método más utilizado es el registro de la producción hecha, el cual consiste en llevar la cuenta por escrito de las unidades producidas y el estado de producción de un pedido determinado, en las diferentes etapas del proceso. Por ser una industria altamente flexible en su proceso productivo, los empresarios no ven como un factor determinante la innovación en tecnología o en técnicas de producción. Lo que incide para realizar innovaciones es principalmente el sector de la moda y tendencias, pero aún cuando existen fortalezas en este sentido, es claro que las empresas, en su mayoría, no poseen modelos claros para la gestión de diseño y desarrollo de nuevos productos que les pueda generar mayor ventaja competitiva en el mercado mundial.

Las empresas del sector se dirigen especialmente a elaborar copias de productos con bajo nivel de verdadera innovación. El sector marroquinerío en Bogotá y Cundinamarca no se encuentra regulado por algún programa especial o certificados de calidad; sin

6. Hacia delante: Integra todos los participantes de la cadena del valor dentro del proceso productivo.

embargo, existen mecanismos de certificación tradicionales como son la ISO 9000, ISO 14 000 ⁷ en el caso de las empresas curtidoras, ÓSHEAS y sellos de conformidad con la norma técnica, entre otras, que aunque no son exigidas por un ente especial proveen al empresario una ventaja competitiva frente a las empresas que no las poseen. La principal amenaza es la aparición de varios países de oriente como China, India en el ámbito mundial con índices de producción elevados, incorporando avanzadas tecnologías a sus procesos de manufactura y estrategias efectivas de penetración de mercados con precios muy bajos, la manufactura y comercialización de los productos de marroquinería viene requiriendo una evolución en su esquema que permita no sólo la penetración de nuevos mercados, sino la permanencia en los mercados en donde se ha tenido presencia. Ahora bien, los nuevos materiales han llegado con nuevas tecnologías de proceso y en algunos casos diferentes a las propias o tradicionales para la manufactura del cuero. El contrabando y la economía informal también son factores que están afectando de manera importante a las empresas del sector, ya que esto disminuye la participación de estas en el mercado local.

Grafico 1: Exportaciones del sector cuero y calzado de la región Bogotá-Cundinamarca Principales destinos de exportación Distribución porcentual, promedio 1998 – 2002



Fuente Elaboración CCB.

⁷ ISO 9000, ISO 14000 OSHEAS Certificados de calidad internacionales

1.3.1 Los compradores

Los compradores corporativos de la industria buscan productos que manejen buenos estándares de calidad, pero deben manejar un precio bajo, al igual que necesitan el compromiso de los fabricantes en el cumplimiento de los tiempos de entrega. En este segmento de clientes existe un potencial de crecimiento positivo y el tamaño de este segmento es alto, como se mencionó anteriormente los principales compradores de este segmento son Aerolíneas, Empresas de Telecomunicaciones, Petroleras, Bancos, Multinacionales, Empresas Multinivel y Laboratorios Farmacéuticos.

Los productos distribuidos a Boutiques, Comercializadoras, Distribuidores, Grandes superficies, Almacenes Especializados y Puntos de Venta propios, deben satisfacer los requerimientos de Moda, Diseño, Calidad, y Presentación. Estos clientes valoran el seguimiento que se les da, esto es el apoyo y retroalimentación que los productores ofrecen adicional a sus productos. Los bienes destinados a entidades gubernamentales deben ser competitivos en precio y en algunos casos deben tener requisitos de calidad. Los clientes industriales son principalmente los mismos participantes de la cadena, quienes generalmente maquilan cuando su capacidad de producción es insuficiente para cumplir con pedidos de grandes volúmenes.

1.3.2 Necesidades o funciones de los compradores

Los compradores corporativos, comerciales e industriales buscan optimizar el Precio y el contacto permanente que se hace con las empresas del sector que se realiza mediante seguimiento. Las necesidades que los consumidores finales buscan satisfacer con productos de la cadena son:

- ✓ Moda
- ✓ Diseño
- ✓ Calidad en la manufactura
- ✓ Calidad de la materia prima

2. LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ.

Las siguientes son unas de las principales teorías expuestas sobre la competitividad internacional desde perspectiva empresarial y su influencia en los mercados.

2.1 MARCO TEÓRICO

Las principales teorías ortodoxas de comercio se desarrollan alrededor del concepto de las ventajas comparativas. Sus hipótesis de partida son ciertamente restrictivas desde el punto de vista del mundo real; no obstante, sus conclusiones son fundamentales en la medida en que han servido de base para el desarrollo posterior de las teorías de comercio, que han estudiado la validez de los modelos básicos en aquellas situaciones que no cumplen exactamente todas las hipótesis. Estas hipótesis de partida de las teorías básicas de comercio son:⁸

- 1) Cada país dispone de una cantidad dada de factores de producción.
- 2) No hay movilidad de factores entre los países, pero sí dentro de los mismos.
- 3) La tecnología es constante y las preferencias de los consumidores están dadas.
- 4) No hay costes de transporte ni bienes intermedios.
- 5) La producción se realiza en el tramo creciente de la curva de coste marginal.
- 6) Existe competencia perfecta.

Las metodologías y enfoques internacionalmente utilizados para medir la Competitividad, tienen como común denominador afirmar que la capacidad competitiva de una ciudad es el resultado de cuatro variables: 1) La ubicación geográfica, 2) la vocación de sus fuerzas productivas propias, 3) las políticas públicas del país donde se desarrolle y 4) la capacidad de acción conjunta de los agentes que hacen parte de las cadenas productivas. La interrelación de estas variables forma lo que se llama *ventajas competitivas* de una ciudad. Sin embargo éstas tienen una característica particular: Las ventajas competitivas de una ciudad están ligadas a las determinantes económicas y sociales del país donde están, pero ésta situación no la determina totalmente. En otras palabras, pueden existir ciudades competitivas en países no competitivos, pero no existen países competitivos sin ciudades competitivas.⁹

Para empezar a entender el concepto de competitividad es necesario mirar con detenimiento las variables que han permitido a algunas comunidades ser económicamente sostenibles. 1) En primera instancia están ciudades que han surgido por las ventajas que ofrece la presencia de factores geográficos. La situación de puerto

⁸ PORTER, Michael. Efectos de la globalización. México, DF.: FCE, 2003. p. 21

⁹ PORTER, Michael. 1985 cadenas de valor

de algunas ciudades. Permitió conjugar los factores geofísicos con la formación social de comunidades orientadas a oficios relacionados con su situación geográfica favorable.

(2). Las ventajas provenientes de la ubicación geográfica en mercados protegidos, forman ventajas competitivas frágiles porque ofrecen productos donde el precio no suministra *valor agregado* al consumidor. En otras palabras, el comprador en esta clase de mercados no tiene más elección que comprar productos al precio que el productor asigne y éste, a su vez, coloca el producto tomando como referencia su margen de utilidad. Esta situación es aún vigente en Bogotá y el resto de ciudades Colombianas.

2) La ubicación geográfica dio las bases para que determinadas regiones tuvieran una vocación económica particular, sin embargo en la última década, ésta vocación regional se vio afectada por el proceso de apertura económica que permitió la presencia de la competencia internacional, la cual trajo innovaciones en el producto y en su proceso de elaboración. La permanencia en el mercado empezó entonces a depender más de la eficiencia interna de las empresas que de factores externos a ella (*ventajas competitivas robustas*). Las innovaciones en la presentación de los empaques, las inversiones en activos fijos y tecnologías de gestión permitieron a algunas empresas permanecer en el mercado a pesar de la competencia de multinacionales (Alpina versus Parmalatt es un buen ejemplo). Pero otras fueron seriamente afectadas al no poseer una estructura productiva y financiera robusta que permitiera sobrevivir en un mercado abierto.¹⁰

La presencia de un mercado competido en Bogotá obligó a las empresas a determinar los precios con base en los costos y no en su margen de utilidad y, a poner más atención al consumidor. Este hecho impulsó que las empresas realizaran procesos productivos dirigidos a *agregar valor* al consumidor al mismo tiempo que redujeran o controlaran los costos de operación. Las empresas delegaron funciones que no estuvieran dirigidas a estos objetivos y empezaron a contratar servicios de *outsourcing*. La dinámica de la economía Bogotana formó un sector de servicios profesionales y empresariales incrustado en la vocación regional. Paralelamente a lo anterior, los altos costos de desplazamiento de las mercancías de las demás regiones hacia el interior y la inseguridad en las carreteras ha provocado que algunas industrias regionales hayan instalado sus fábricas o filiales en Bogotá, formando así una economía relativamente

¹⁰ Ensayos de economía 2003

fuerte pero no inmunizada a la competencia nacional e internacional, ni mucho menos a los fenómenos de violencia.

3) La ubicación geográfica y la formación e identificación de actividades económicas propias no son suficientes para ser competitivos internacionalmente. La formulación de políticas públicas acertadas permitirá formar la característica de sostenibilidad en la economía. Por el contrario, la ejecución de políticas gubernamentales desacertadas produce inestabilidad económica. Las periódicas reformas tributarias nacionales, por ejemplo, generan percepciones de incertidumbre en la inversión extranjera, a pesar de que las reformas distritales son relativamente estables. Pero también, una acertada política pública impulsa una dinámica económica sostenible.

La actual Política Nacional de Competitividad y Productividad, coordinada por el Ministerio de Comercio Exterior y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), ha promovido las exportaciones creando los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCE) identificando primero su vocación regional y después impulsando el intercambio de información entre los agentes que intervienen en las cadenas económicas más competitivas. Por ello, las políticas públicas acertadas son el puente que permite pasar de una *competitividad efímera* a una *competitividad robusta*. Pasar de ventajas apoyadas en factores externos como el clima, la abundancia de materia prima o salarios bajos, a una economía basada en variables de eficiencia interna de las empresas como la calidad o la entrega rápida. La coordinación de políticas nacionales, regionales y distritales fortalecen éste puente. Como último factor de competitividad - quizás él más importante - está la formación de *clusters* concebidos como un espacio de intercambio de información y trabajo conjunto entre empresarios, gobierno regional, local y nacional y academia.

Esta concepción no hace énfasis en sectores económicos sino en la interrelación económica regional y en el fortalecimiento del nivel de la economía en el cual los proveedores, compradores, distribuidores y consumidores junto con la acción del Gobierno, los gremios y la academia, forman Comités Asesores Regionales (CARCES) donde intercambian información y formalizan acuerdos para competir eficazmente. Para Bogotá y Cundinamarca se han identificado tres macro clusters que tienen alto poder competitivo: Salud, biotecnología y servicios. En la actualidad, el CARCE de Bogotá

cuenta con la secretaría técnica de la Cámara de Comercio de Bogotá y se ha reunido periódicamente. Sin embargo, no se ha formalizado una estrategia para los sectores escogidos, así como tampoco es evidente el papel de la academia en dicho plan.¹¹ Para que la estrategia de competitividad y productividad sea exitosa debe partir del convencimiento de las partes (empresas, gobierno, sector académico y sociedad civil) que unidos pueden más que separados y que su unión tiene un objetivo último común que es elevar el nivel de vida de todos los ciudadanos y, unos objetivos intermedios particulares que solo se consiguen mediante acuerdos con las demás partes. Muchos productos y servicios competitivos internacionalmente tienen una marca-país que refleja el nivel de vida de sus habitantes. Alemania promueve productos de alta calidad que están relacionados con su nivel de vida.

Las empresas privadas pueden realizar campañas de marketing de los productos pero las noticias internacionales que mencionan el país de donde provienen éstos artículos pueden facilitar u obstaculizar las ventajas competitivas. Bogotá puede formular su política de competitividad y productividad pero sus dirigentes no deben olvidar que están en Colombia y en Cundinamarca: Una nación y un departamento muy diferentes a su capital; con niveles de corrupción indignantes, con niveles de pobreza intolerables y con conflictos de violencia que la afectan. Por ello, la Productividad no debe concebirse solamente como la facultad de las empresas de sostenerse en el mercado, sino como la facultad que tiene todos los agentes que intervienen en la economía (gobierno, empresas y familias) de unir fuerzas para elevar el nivel de vida de la sociedad en general. En el modelo ricardiano, la distribución de las ganancias de comercio depende de los precios relativos de los bienes que produce el país, y dichos precios relativos están determinados por la oferta y demanda relativa de bienes.

Hoy se dice que una industria es competitiva si, en promedio, obtiene las ganancias más altas, logra las mayores tasas de crecimiento de su productividad¹², o los costos más bajos, es decir, que en un principio, según este planteamiento, se estaría considerando los mismos indicadores usados para las firmas. Pero, es sencillo pensar que un sector es competitivo, si cuenta con empresas que, también, son competitivas. El fracaso, o el

¹¹ Breve acercamiento a la competitividad y productividad en Bogotá

¹² La Competitividad en la industria Cámara y Comercio Bogotá

éxito de un sector pueden ser determinados por el fracaso o por el éxito de sus empresas. Ejemplos claros, a este punto, se pueden ver en cualquier economía del mundo de hoy y que han sido analizados por la metodología de las ventajas comparativas reveladas.¹³ Método que ha sido dado a conocer por Bela Balassa, y adoptado por Michael Porter. Ver cuadro adjunto cadena del valor sector marroquino.

2.2 CADENA VALOR.

La **cadena de valor** fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1985: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press. Y su definición es la siguiente La cadena de valor es la categorización de las actividades que producen valor agregado en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras. Para cada ¹⁴actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes.

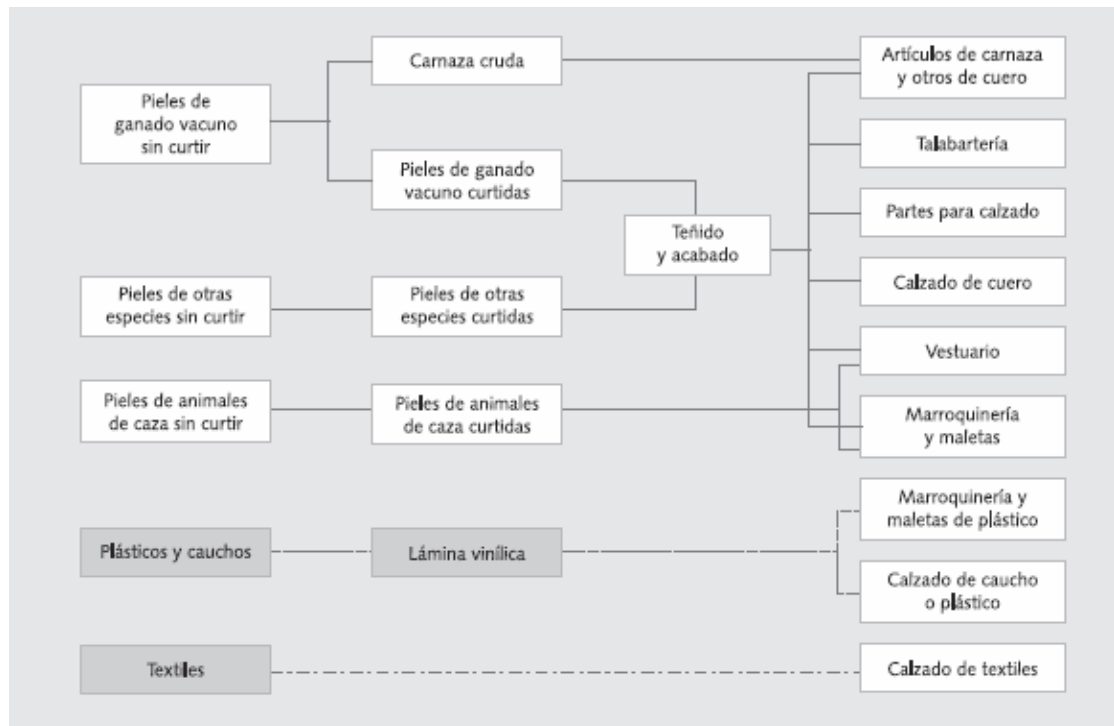
El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio. Obtenido de "[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena de valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)"

¹³ Estudio Sectorial Asicam

¹⁴ Michael Porter en su best-seller de 1985: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press.

En los últimos años la cadena del cuero en el mundo ha tenido evoluciones que han generado cambios drásticos en el esquema de producción y comercialización. Con la aparición de China y otros países de oriente en el ámbito mundial con índices de producción elevados, incorporando avanzadas tecnologías a sus procesos de manufactura y estrategias efectivas de penetración de mercados con precios muy bajos, la manufactura y comercialización de los productos de marroquinería viene requiriendo una evolución en su esquema que permita no sólo la penetración de nuevos mercados, sino la permanencia en los mercados en donde se ha tenido presencia

Cuadro 1: Estructura Simplificada de la cadena de valor



Según Elaboración del Autor

La industria hace algunos años contaba con un soporte importante de proveeduría en las empresas curtidoras,¹⁵ hoy aparece con un proceso de manufactura que se abastece de distinto tipo de materiales que tienen procedencias diversas. Esto es que han aparecido nuevos materiales para aplicación en el sector como laminados sintéticos o textiles que vienen forzando el desplazamiento de los productos en cuero natural a nichos especializados y con capacidad de compra mayor dado que ofrecen mayor regularidad,

¹⁵ Documentos de Acicam

estándares que dimensionan el color, texturas y estructura de más fácil aprovechamiento industrial¹⁶. Estos nuevos materiales han llegado con tecnologías de proceso nuevas y en algunos casos diferentes a las tecnologías propias o tradicionales para la manufactura del cuero. Desde otro punto de vista, la moda, que es un factor altamente dinamizador de este sector, viene impulsando la incorporación de nuevos materiales sintéticos o acabados especializados al cuero que se logra con tecnologías igualmente especializadas. Este factor, estructurado como un negocio mundial, busca la amplia difusión y masificación de los conceptos, con el objeto de tener un mayor aprovechamiento comercial para la cadena. En términos comerciales esto implica la necesidad de incorporar hábilmente por parte de las empresas, estrategias de asimilación de los conceptos e información de moda y dinámicas ágiles para el desarrollo de nuevos productos.

Grafico 2 El Empleo y Producción de la cadena industrial



2.2.1 Fase I diseño del mapa de los componentes del cluster, alrededor de la cadena productiva.

En la cadena de valor se destacan 4 bloques importantes: proveeduría, diseño y desarrollo de producto, manufactura y comercialización. La cadena de valor de la marroquinería se alimenta principalmente para su proveeduría de 6 elementos

¹⁶ CCB Proyecto, balance tecnológico en cinco cadenas productivas marroquinería

importantes como son: Materias primas: Cuero, materiales sintéticos y textiles. Insumos: Adhesivos y aprestos, Otros insumos y accesorios como cremalleras, hilos y herrajes, entre otros. Maquinaria y tecnologías de proceso: Máquinas para la manufactura y herramientas especializadas

Estos elementos provienen de grandes industrias o sectores primarios como la Industria Ganadera, la Industria Química, la Industria Agrícola Hasta este punto se tiene el soporte de la proveeduría básica para la cadena, más sin embargo existen otros elementos que tienen alta incidencia en la misma como lo es el Diseño y desarrollo del producto el cual se realiza en 4 fases importantes, Concepto, Styling, Modelaje y Definición de especificaciones técnicas. En esta cadena, el comportamiento del consumidor genera un aporte de información fundamental y una línea de entrada importante para la generación y manufactura de la oferta.

Teniendo en cuenta características étnicas, geográficas, económicas, así como la capacidad propia del mercado de asimilar las tendencias y conceptos de moda, los diseñadores pueden especializar la oferta de productos con valores y elementos de diferenciación para un mayor aprovechamiento e impacto en el mercado. Para la oferta colombiana de marroquinería, la generación de habilidades en el análisis de los mercados busca que se genere un elemento de diferenciación importante frente a la oferta mundial. A continuación se describe a grandes rasgos el proceso de manufactura de productos de marroquinería. (Cadena Productiva CCB 2004)

Requisición De Compras Consolidación de pedidos para cálculos de materias primas e insumos.

Corte Para fabricación de productos de marroquinería existen 3 tipos de corte: Corte manual, Corte por troquel o máquina de bandera y Corte de textiles.

Almacenamiento De Materias Primas E Insumos Verificación de cantidades y calidades solicitadas

Almacenamiento De Troqueles Y Moldes De Corte Responsabilidad del funcionario de manufactura, tiene como fin preservar el diseño construcción del modelo con todas sus características.

Prearmado el cual se hace de acuerdo al material , consiste en *Prearmado para cuero*, donde se realiza un Rebajado o Nivelado del cuero el cual permite garantizar un calibre estándar y uniforme a todas las piezas de un modelo, Desbaste de contornos; el cual

permite hacer los diferentes embones o dobladillos de las piezas. Dobladillo que se realiza manual o mecánicamente. *Prearmado para Salpas y Odenas* las salpas y Odenas vienen en calibres estándar y sólo requieren procesos de desbaste con devastadoras de tambor estriado. *Prearmado de telas y sintético*, para el cual se hace Dobladillo manual o con equipos de dobladillo continuo aunque por lo general se realiza manual para colocar cremalleras en bolsillos y servicios interiores. Adicionalmente se hace troquelado o corte manual para ubicar soportes de herrajes o cremalleras.¹⁷

- Otras operaciones de prearmado:
- Medición y corte de cremalleras
- Colocación y comprobación de sliders
- Preparación y ubicación de vivos, asas y manijas
- Tizado o marcado de piezas
- Grabados y repujados por cinta, calor o presión.
- Entintado y encerado de algunas piezas

Armado Es el ensamble de las diferentes piezas que integran el modelo.

Confeción o Costura Costuras de adorno, Pespuntes; Costuras de cierre;

Terminación Es el proceso de pulido de los productos en el cual se presentan las siguientes operaciones: Eliminación sobrantes de hebras; Desbarbado de Forros; Entinte y encerado de orillos; Limpieza;

Clasificación La clasificación es el proceso de validación final del producto frente al estándar de diseño. En este proceso se hace Inspección, Rotulado y Relleno.

Empaque. Empaque individual de protección; Empaque Colectivo;

Almacenamiento De Producto Terminado El almacenamiento es la disposición final de la producción debidamente estivada y arrumada de tal manera que se evite el deterioro de los productos.

Despacho Se hace referencia al envío de productos al cliente conforme la orden comercial o pedido; esto es por referencia, colores, cantidades, tamaños y demás características definidas en el contrato comercial.

¹⁷ Términos cadena manufacturera 2004

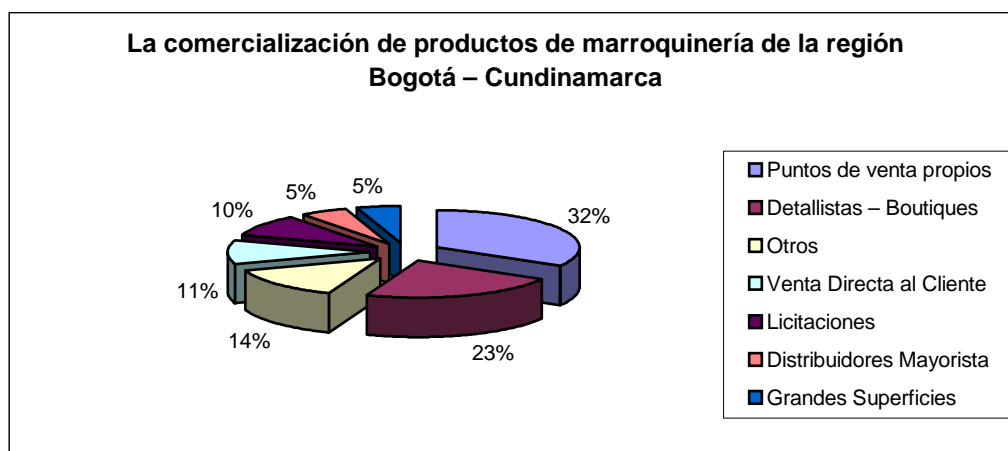
La oferta mundial de productos de marroquinería se puede dividir en 2 grandes bloques; 1- bloque de altos volúmenes y precios bajos; y otro bloque de oferta especializada y altamente diferenciada tanto por componentes como por manufactura y perfiles de producto. La región Bogotá – Cundinamarca tradicionalmente ha contado con asentamiento importante de empresas de la Cadena Marroquinera. Este hecho se refleja en la amplia participación de este grupo de empresas en la oferta exportadora del sector Cuero Calzado. La comercialización de productos de marroquinería de la región Bogotá – Cundinamarca cuenta con diversos canales para su comercialización según se describe a continuación:

Cuadro 2: La comercialización de productos de marroquinería de la región Bogotá – Cundinamarca

Canales de distribución de productos marroquinería	Porcentaje de participación
Puntos de venta propios	33,3%
Detallistas – Boutiques	22,7%
Otros	13,7%
Venta Directa al Cliente	10,6%
Licitaciones	9,6%
Distribuidores Mayorista	5,1%
Grandes Superficies	5,1%

Fuente Asicam cadena manufacturera

Grafico 3 La comercialización de productos de marroquinería de la región Bogotá Cundinamarca.



Fuente elaboración Asicam

2.3 POSICIÓN ARANCELARIA

En esta sección se describe y analiza la estructura de la protección de la cadena a través del arancel nominal y la tasa de protección efectiva (TPE). El arancel nominal es una fuente de información sobre las fortalezas y debilidades con que el país caracteriza su estructura productiva frente al mercado externo. A su vez, la tasa de protección efectiva que mide la diferencia porcentual entre el valor agregado por producto, medido a precios domésticos y el valor agregado medido a precios internacionales, es un efecto de la protección nominal aplicada a los bienes finales y a sus insumos.¹⁸ Para determinar la TPE, se calculo la protección del bien final en términos de su arancel y el efecto de los aranceles de sus ponderados por su participación en el total del valor agregado.

En el cuadro 3 se puede ver que a lo largo de la cadena productiva, los eslabones con menor grado de elaboración o que agrupan materias primas de la cadena registran un arancel más bajo que los productos finales. Esto muestra que en esta cadena se da el escalonamiento natural de los bienes y su grado de elaboración. En correspondencia con esta estructura arancelaria, los eslabones que reúnen materias primas, por ejemplo, el de pieles de otras especies sin curtir, muestra una protección efectiva negativa en tanto que los eslabones finales muestran una alta protección efectiva. No obstante, los eslabones de pieles curtidas de ganado vacuno y de carnaza cruda tienen una protección efectiva similar a la que poseen los bienes intermedios de la cadena.

¹⁸ Cuero calzado e industria de la marroquinería 2004

Cuadro 3 Arancel Nominal y protección Efectiva

Arancel nominal y protección efectiva^{1/}
(Valores porcentuales 2003)

Eslabón	Arancel nominal		Arancel aplicado	Protección efectiva	
	Promedio simple	Promedio Ponderado por producción	Promedio simple	Arancel nominal	Arancel aplicado
Pieles de animales de caza sin curtir	5,00	n.d	1,67	n.d	n.d
Pieles de ganado vacuno sin curtir	5,00	5,00	0,92	0,77	2,11
Pieles de otras especies sin curtir	5,00	5,00	0,83	-5,25	-2,78
Carnaza cruda	10,00	10,00	2,67	13,90	0,55
Pieles curtidas de animales de caza	9,17	n.d	5,48	n.d	n.d
Pieles curtidas de ganado vacuno	10,63	9,90	3,37	17,19	7,83
Pieles curtidas de otras especies	7,50	5,00	2,79	0,77	2,03
Teñido y acabado	12,14	15,00	9,63	27,04	23,02
Artículos de carnaza y otros de cuero	15,83	15,20	12,40	17,84	22,70
Marroquinería y maletas	20,00	20,00	19,57	25,79	28,49
Talabartería	15,00	15,00	13,10	17,71	17,76
Vestuario	20,00	20,00	16,79	36,95	24,07
Marroquinería y maletas de plástico	20,00	20,00	19,18	24,11	25,75
Partes para calzado	15,00	20,00	11,86	20,27	16,44
Calzado de cuero	20,00	20,00	19,38	25,60	27,28
Calzado de textiles	20,00	20,00	18,49	23,36	18,96
Calzado de caucho o plástico	20,00	20,00	15,08	27,46	20,45

^{1/} Ver Nota técnica No. IV-4.
Fuente: Dane - Dian. Cálculos DNP - DDE

La relación entre la tasa nominal aplicada a los insumos y la tasa nominal aplicada a los productos puede ser descrita mediante un grafico de dispersión que relaciona la tasa de protección efectiva por producto y el arancel nominal aplicado a ese producto. En el grafico la 4 línea de 45° describe la situación en la cual la tasa de protección efectiva del producto es igual a su tasa nominal, situación que se presenta cuando el promedio de las tasas nominales de los insumos es igual a la nominal del punto por encima de la línea de 45° indican que la tasa de protección efectiva del producto es mayor que la tasa nominal promedio de los insumos, lo que permite tener un valor agregado mayor que el que se obtendría en un escenario de libre mercado. Esta sería una situación deseable para un producto nacional. Por el contrario, los puntos por de bajo de la línea de 45°

muestran una situación en la cual la tasa de protección efectiva del producto es menor a la tasa nominal promedio de los insumos. Esto lleva a un valor agregado menor que el que se obtendría en un escenario de libre mercado lo cual sería una situación subóptima para un productor nacional. Es importante anotar que bajo este resultado, la existencia de tasas de protección negativas es posible, y señala una situación en la cual la estructura arancelaria asociada a los insumos afecta en forma considerable la generación de valor agregado¹⁹. Esto se constituye en una situación indeseable para un producto nacional. Para el caso de la cadena de cuero, calzado e industria marroquinera el número de productos en situación deseable es grande (cincuenta y cuatro productos de un total de sesenta). Cuatro productos se encuentran en una situación subóptima²⁰ (Estos corresponde a los siguientes partidas arancelarias 4101200000, 4101900000, 4105100000, 4106210000), y pertenecen a los eslabones de pieles de ganado vacuno sin curtir y de pieles curtidas de otras especies.

Por último, dos productos se encuentran en una situación indeseable. Estos resultados junto con el grafico 3 nos permiten concluir que la protección arancelaria que se brinda a los eslabones finales de la cadena no esta siendo distorsionada por la protección arancelaria existente sobre los eslabones iniciales. Dentro del arancel de aduanas la cadena del cuero y sus manufacturas (marroquinería) se encuentran clasificadas en los capítulos **41 “Pieles excepto la peletería y cueros”, 42 “manufacturas de cuero, artículos de elabarteria, artículos de viaje, bolsos de mano y otros artículos de cuero y 64 “Calzado polainas y artículos análogos”, principalmente, además existen otras materias primas utilizadas en las diferentes partes del proceso como químicos hilos, pegantes, partes de caucho y madera. La maquinaria empleada en el sector se clasifica dentro de la partida arancelaria 84,85 “maquinas y aparatos para la preparación curtido o trabajo de cuero o piel.**

De igual forma, dentro de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU) revisión 2 se encuentra agrupada básicamente en los sectores 323 cueros y manufacturas de cuero 324 industrias del cuero.

¹⁹ Este resultado no implica que el valor agregado sea negativo

²⁰ Arancel internacional.

2.4 PROSPECTIVA T.L.C.

En el ámbito sectorial, Asicam²¹ considera que las negociaciones de un acuerdo bilateral con Estados Unidos traerán beneficios para las empresas de la cadena del cuero, manufacturas de cuero y calzado. Si bien la renovación del Atpdea para las manufacturas de cuero y la ampliación para incluir el calzado, le dio una señal positiva al sector, la negociación y posterior firma del TLC contribuirá a dar la continuidad y estabilidad necesarias para proyectar con mayor certidumbre la actividad exportadora. En primer lugar debe señalarse que los factores que justificaron Atpdea, no han desaparecido. En efecto, el flagelo del narcotráfico que azota a nuestro país se mantiene activo y presente, inducido en mayor medida por las intensas corrientes de demanda del mercado norteamericano. Este factor básico de corresponsabilidad de nuestro futuro socio comercial debe trasladarse al nuevo ámbito de negociación del TLC, para que tenga una respuesta efectiva y se traduzca en compensaciones tangibles en el campo de los beneficios comerciales para las exportaciones colombianas a Estados Unidos. El TLC, de negociarse adecuadamente tras el reconocimiento real de las asimetrías de Colombia Estados Unidos, es una de las herramientas efectivas para enfrentar la lucha contra las drogas ilícitas y el terrorismo, por cuanto permitirá la generación de empleo productivo y honesto en Colombia sin afectar puestos de trabajo en estados Unidos y promoverá la inversión en el país.

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

²¹ Asociación Colombiana de Industria del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Asicam).

Los Estados Unidos importaron en 2003, más de US\$ 8.000 millones en importaciones de artículos de marroquinería y confecciones en cuero. La mayoría de estos bienes los compra Estados Unidos de los países asiáticos y no existe una producción importante en ese país. Por lo tanto, las exportaciones nuestras competirán con los productores de terceros que se venden en el mercado norteamericano. En consecuencia, la liberación del mercado Colombiano frente a los productos de calzado y marroquinería originaria de EE.UU. Podría incluso ser recíproca, si se garantiza el acceso al mercado norteamericano en los términos Señalados en el párrafo anterior: la liberación de nuestro mercado estaría determinada por la simetría en el programa de liberación entre materias primas, insumos y productos finales.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ DURANTE EL PERIODO 1999 - 2003 A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS DEL FACTOR HUMANO.

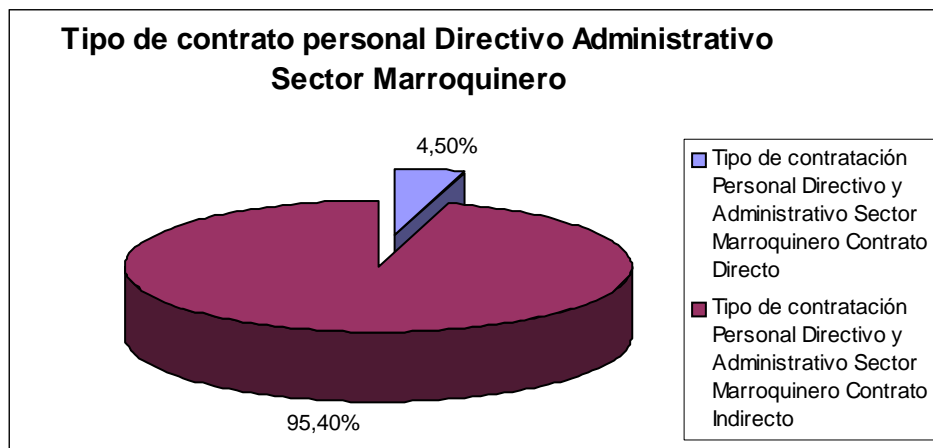
De acuerdo a lo expuesto hasta el momento, Podemos decir que la mano de obra es parte fundamental en el proceso de producción en el sector del cuero, y de ahí su relevancia internacional.

3.1 EL FACTOR HUMANO EN EL SECTOR MARROQUINERO

La intensidad en el uso de mano de obra y una gran cantidad de pequeñas empresas dedicadas al sector marroquinería en Bogotá forma parte del análisis de las competencias del factor humano en el sector marroquinería. En las empresas del sector marroquinería el 15% del personal desempeñan labores en el área de administración, el 46%, en la distribución, el 17% en labores de comercialización y un 6.2% desarrollan los oficios en el área de producción. Respecto de los tipos de contratos por lo menos en el área de producción no se usa el contrato de tipo indirecto.²² En Comercialización el 5.4 de los contratos se realizan bajo la modalidad indirecta especialmente en la contratación de fuerza de vendedores: En el área de producción la proporción de contratos indirectos es del 35.2% principalmente de devastadores, operadores de máquina plana, cortadores manuales y armadores. Y el restante 64.8% corresponde a los demás operarios con contrato de trabajo a término indefinido.

²² Fuente Encuesta de la Mesa Sectorial del Cuero, Calzado Y Marroquinería ACICAM

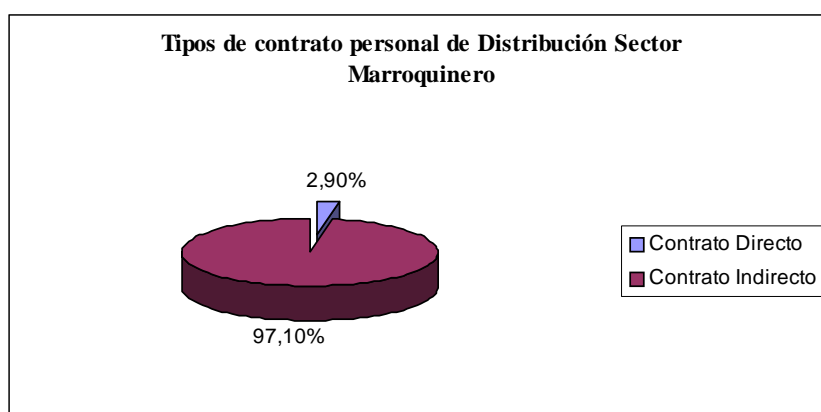
Grafico 4



Fuente de Elaboración Asicam

La estructura de dirección y administración de las empresas de marroquinería está muy concentrada en cabeza de la gerencia (Personal administrativo). En efecto, el 23% de los oficios contratados corresponden al de gerentes, seguido por los auxiliares administrativos 12.7% y las secretarías 9.1%. Los cargadores y administradores representan el 7.3% y 5.5% respectivamente. Al igual que las empresas medianas y pequeñas del sector del calzado y marroquino tienen la tendencia a no contratar personal que desarrolle labores específicas en el área de distribución; estos oficios son a menudo realizados por trabajadores del área administrativa o de producción, como es el caso del Jefe de personal o el Jefe de Producción. El oficio que más se contrata en esta área es el de mensajero.²³

Grafico 5



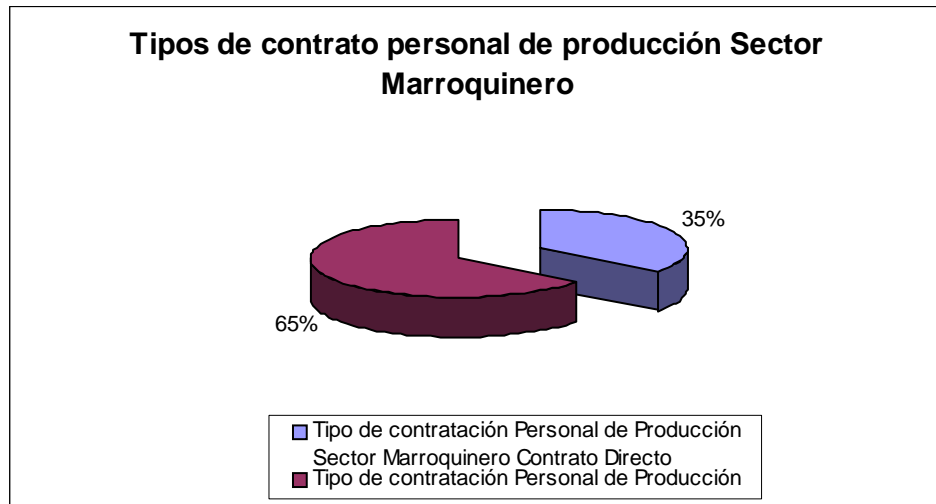
Fuente de Elaboración Asicam

La producción como se menciona, se registra una mayor vinculación de contratos indirectos 35.2%, especialmente de desbastadores, armadores. En total, el 26.8% de los

²³ Cadena manufacturera 2004, asocueros

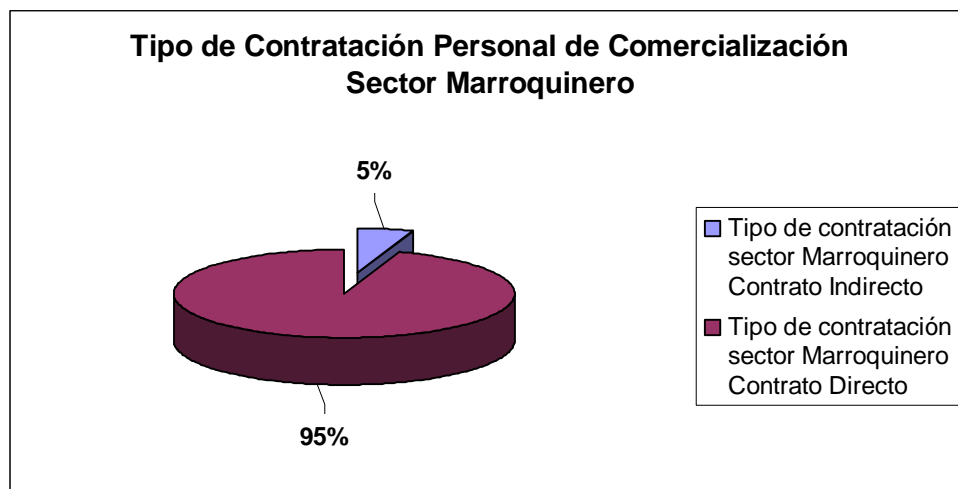
operarios del área de producción (*independientemente de tipo de contrato*), desempeñan estos oficios, seguidos por los cortadores manuales con el 12.7% y los operarios de maquina plana con el 8.9%

Grafico 6



Fuente de Elaboración Asicam

Grafico 7



Fuente de Elaboración Asicam

Como se mencionó, el área de comercialización representa el 17% del personal contratado por las empresas de marroquinería. El 82.3% del personal vinculado a esta área corresponde a vendedores y, administradores con el 15.4% estos últimos corresponde a administradores de boutiques. Los representantes de ventas apenas alcanzan al 0.8%. Las siguientes barreras de entrada al negocio, y la resultante cantidad de competidores en el mercado genera circunstancias que acompañan siempre a la

industria marroquinera de la misma forma como influye la parte del recurso humano como son.²⁴

- La primera es que no se necesita disponer de una gran preparación para instalar una fábrica de productos de cuero, por lo cual el perfil del empresario de este sector es generalmente bajo. Este aspecto es muy importante por cuanto genera una baja compresión del entorno. Falta de capacidad por baja formación para dominar los factores críticos y escasez de conocimientos para estructurar acciones proactivas que lo impulsen.
- La segunda circunstancia es que los bajos recursos con los cuales generalmente se inicia una empresa en este sector, unidos a la gran competencia que trae como consecuencia una presión a la baja de los precios y bajos márgenes de utilidad hacen de esta una industria financieramente débil. Todos estos factores deben ser objeto de análisis por estar presente en la industria marroquinera en todo el mundo y en especial en Bogotá para el caso que analizaremos.

La competitividad del Sector Marroquinero 1999-2003 información Explicativa.

Como hemos visto en los cuadros anteriores hay una serie de factores que determinan el factor humano en los diferentes sectores de la economía de Bogotá y Colombia que no permiten un verdadero desarrollo profesional integral del talento humano que requiere el país en el proceso de mejoramiento de la competitividad, exige relacionar la formación con tecnología, la educación y el mercado del trabajo, dentro de un enfoque de desarrollo sostenible y equitativo. La calificación de un nuevo trabajador en Colombia, parte de una formación humana, ética y de responsabilidad con el medio ambiente, donde se prioriza la formación en valores de convivencia social, la capacidad para apropiarse de tecnología, la socialización del trabajador y el aprendizaje permanente que apoye el cambio de las organizaciones y el desarrollo de las competencias o cualidades laborales. En este sentido el SENA desarrolla estrategias para transformar y renovar las ofertas de formación profesional, en función de la competitividad y productividad de las empresas y garantizar una respuesta más pertinente y de mejor calidad. Los componentes más importantes de la estrategia son:

²⁴ Ceinova Encuesta Manufacturera 2004

1. Un nuevo Modelo para la transformación de planes y programas de formación profesional, donde se incorpora procesos de estudios sectoriales, análisis ocupacional y diseños curriculares.
2. Establecimiento de redes de centro de formación Profesional, como una organización virtual que integra los 109 Centros de Formación Profesional, buscando hacer más efectiva la respuesta institucional a las empresas y racionalizar la utilización de los recursos del SENA.
3. Articular acciones con COLCIENCIAS y participar en el sistema nacional de innovación para fortalecer, está al igual que la productividad y competitividad de las empresas del país.
4. La incorporación del SENA al sistema nacional de innovación significa el fortalecimiento de productividad y competitividad del sector industrial en Colombia.

De acuerdo al análisis realizado al sector marroquintero se determino que el costo laboral unitario (CLU) presentó una tendencia creciente entre 1992 y 1994 cuando llegó a \$ 5.1 millones, como consecuencia de un descenso de 10% en la producción que no fue compensado con menores salarios a partir de 1995 el CLU comenzó a descender y llegó en 1999 a \$ 3.0 millones.²⁵ De acuerdo con las siguientes graficas los lectores tendrán una mejor comprensión de la productividad del sector

Indicadores de productividad de la cadena del cuero y sus manufacturas del periodo 1991- 1999.

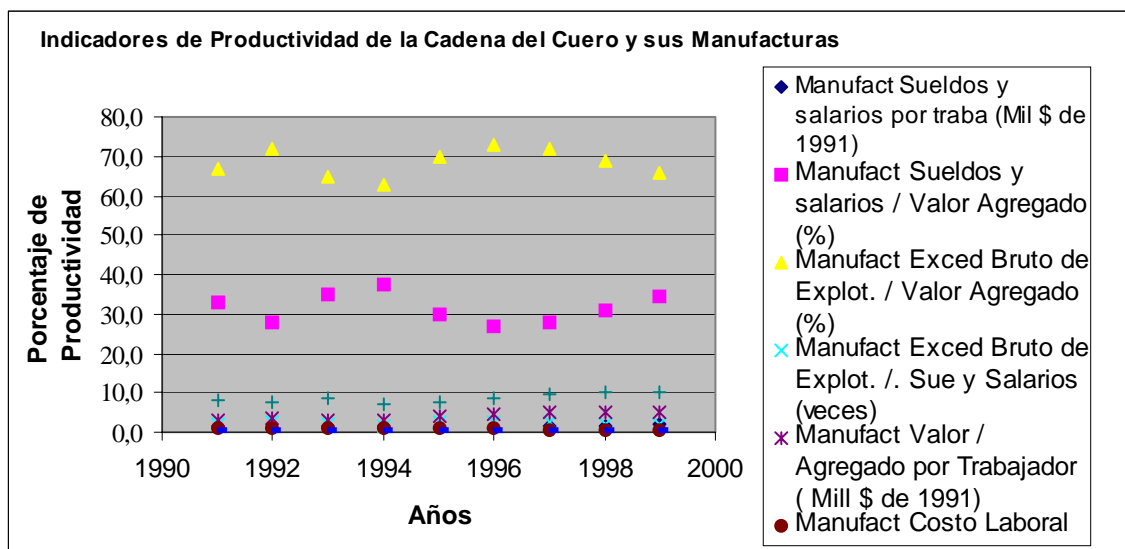
Cuadro 4

<i>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE LA CADENA DEL CUERO Y SUS MANUFACTURAS</i>											Prom.
CIU	Datos	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Peri
Manufacturas	Sueldos y salarios por traba (Mil \$ de 1991)	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	1,5	1,6	1,8	1,2
	Sueldos y salarios / Valor Agregado (%)	33,0	27,9	35,0	37,3	29,9	26,9	27,9	31,1	34,2	31,5
	Exced Bruto de Explot. / Valor Agregado (%)	67,0	72,1	65,0	62,7	70,1	73,1	72,1	68,9	65,8	68,5
	Exced Bruto de Explot. / Sueldos y Salarios (veces)	2,0	2,6	1,9	1,7	2,3	2,7	2,6	2,2	1,9	2,2
	Valor / Agregado por Trabajador (Mill. \$ de 1991)	2,8	3,4	2,9	3,0	3,8	4,6	5,2	5,2	5,1	4,0
	Costo Laboral Unitario (Mill. \$ de 1991)	0,8	1,0	1,0	1,2	0,9	0,8	0,7	0,7	0,7	0,9
	Prod. Aparente de trabajo (Mill. \$ de 1991)	8,3	7,4	8,6	6,9	7,8	8,4	9,8	10,1	10,0	8,6
	Tasa de generación de Valor	0,3	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
	Total Años Factores		14,4	14,5	14,5	14,3	14,6	14,8	15,0	15,0	15,0

Fuente Asicam

²⁵ Fuente los retos de la cadena del cuero sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI

Grafico 8 Indicadores de Productividad de la cadena del cuero



Fuente Según el autor

La cadena del cuero y la marroquinería presento un retroceso en su comportamiento entre 1991 y 1999 con un descenso en la producción de 40% en el empleo del 33.7% y en el número de establecimientos del 15.5%. Por eslabones el más perjudicado fue el de curtiembres con una contracción del 40.5% en la producción y un incremento de 8.7% en el personal ocupado lo que refleja una perdida de eficiencia, productividad y competitividad del sector con respecto al resto del mundo.

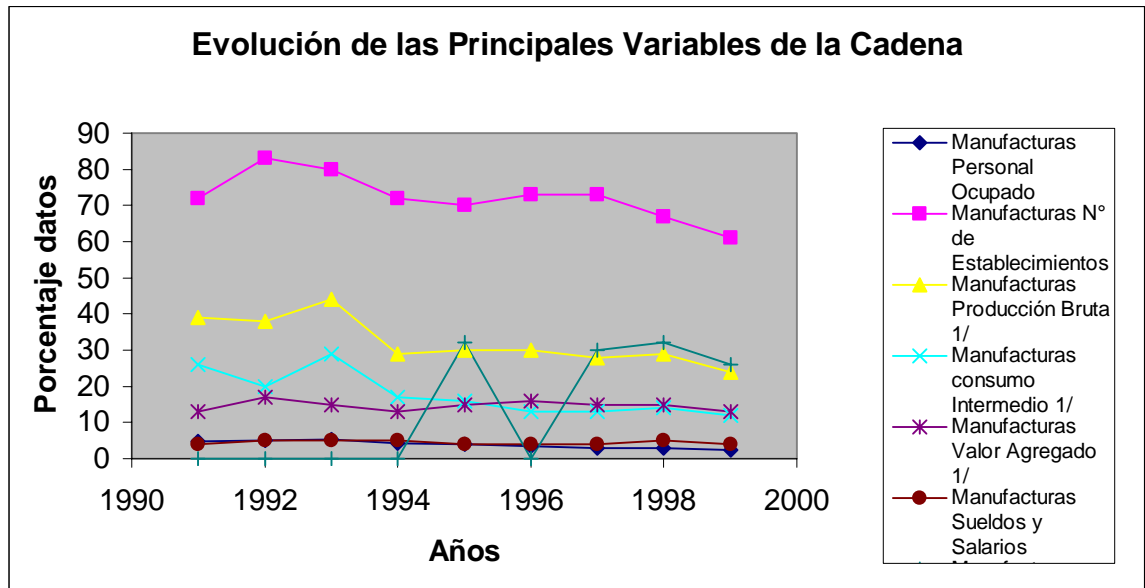
Evolución de las principales variables de la cadena del periodo 1991-1999.

Cuadro 5

<i>EVOLUCION DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE LA CADENA</i>										
CIU	Datos	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Manufacturas	Personal Ocupado	4,729	5,115	5,178	4,241	3,880	3,506	2,896	2,903	2,438
	N° de Establecimientos	72	83	80	72	70	73	73	67	61
	Producción Bruta 1/	39	38	44	29	30	30	28	29	24
	consumo Intermedio 1/	26	20	29	17	16	13	13	14	12
	Valor Agregado 1/	13	17	15	13	15	16	15	15	13
	Sueldos y Salarios	4	5	5	5	4	4	4	5	4
	Ventas 1/	0	0	0	0	32	0	30	32	26

Fuente Asicam

Grafico 9



Fuente: el autor del trabajo.

Podemos decir que el sector del cuero y marroquinería no fue ajeno a la grave crisis financiera y de capital mundial presentada en la década de los años 90 y gran parte de esas consecuencias se ve reflejada en nuestro periodo de análisis generando costos exagerados de las materias primas y de la mano de obra.

3.2 ANALISIS SECTORIAL.

El análisis que se presenta se realizara mediante el método POAM (Perfil de Oportunidades Amenazas en el Medio). Lo que se busca es determinar el impacto externo que tiene los aspectos económicos en la industria marroquinera de acuerdo a todos y cada uno de los siguientes aspectos: Económicos, Competitivos, Infraestructura, Políticos, Sociales, Tecnológicos. Michael Porter en 1993 visito al país diseñando esta metodología para el análisis sectorial como el que describirá en este espacio. Se trata de una método que basado en la información real de cada factor; el investigador calificara si se trata de una amenaza o fortaleza del medio bajo los rangos; Alta, Media o Bajo y su impacto en el sector, que para este caso se trata del marroquinería.

3.2.1 Aspectos Económicos –POAM-

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Apertura Económica	X			X				X	
Política fiscal (carga impositiva para empresas)		X			X		X		
Política crediticia (créditos blandos)			X	X				X	
Política cambiaria (estabilidad en el tipo de cambio)			X	X			X		
Expectativas o meta de crecimiento del PIB	X			X			X		
Política Laboral actual y para años siguientes		X		X			X		
Ley de Preferencias Arancelarias			X	X			X		

Fuente Análisis del autor

Apertura Económica: Dentro de nuestro análisis encontramos una serie de características propias de la industria marroquinera, que se identifica por estar altamente globalizada y ser muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y las estrategias de las compañías líderes en el mundo. El ciclo de valor de la industria está interconectado a escala mundial mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de producción, regiones productoras y países, en el caso colombiano y más específicamente en el sector marroquinero en Bogotá. Las **oportunidades** son altas por que no se presentan restricciones, y hay una gran cantidad de oferta de mano de obra para el sector, con la firma del TLC, con EE.UU. Estas se incrementarían a un más, debido que es uno de nuestros mayores socios comerciales en el momento es EE.UU. Y no hay restricciones de maquinaria y materias primas para el sector. Otra característica es que nuestro país es un productor de cuero y la gran mayoría de esta producción se centra en la región cundí boyacense. Las **amenazas** también son altas por que no hay restricciones para la entrada de productos de este sector, como por ejemplo el ingresos de productos chinos que en los últimos años han aumentados generando una competencia desleal por sus bajos precios y su alto contrabando, la poca innovación del

sector y más específicamente de los empresarios es una de las amenazas latentes del mismo, si bien hay una buena oferta de mano de obra, se presenta que el problema que no es mano de obra calificada, aunque para capacitarla el empresario debe incurrir en un tiempo largo y en unos costos altos que en muchos casos las pequeñas industrias no los asumen, de igual forma hay una buena producción de cuero pero este es de muy baja calidad, el **impacto** también es medio, por que todos esos factores son determinantes para la producción nacional, solo aquellas empresas que se especialicen podrán determinar su futuro en el campo competitivo mundial y ser piezas claves para el desarrollo integral en Bogotá

EVOLUCION ANUAL DE LAS EXPORTACIONES DE MARROQUINERIA DEL AÑO 2000 AL 2004 EN US\$FOB

EXPORTACIONES	2000	2001	2002	2003	2004	Var 04-03
TOTAL NACIONAL	64.319.226	61.495.516	46.908.953	47.700.245	56.122.435	17,7%
BOGOTA Y CUNDINAMARCA	47.215.711	44.288.641	37.952.669	36.369.329	38.983.911	7,2%
% Part. Bogotá, Cundinamarca. Vr Total Nacional	73,41%	72,02%	80,91%	76,25%	69,46%	-8,9%

Fuente: DANE

Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales y negociación-ASICAM

Política Fiscal (Carga impositiva para empresas): Si bien, el país se encuentra en proceso de transformación fiscal, podemos encontrar varias medidas como lo es una nueva reforma pensional, la expansión de la base del impuesto de renta para las personas naturales, la racionalización y fortalecimiento de los impuestos departamentales y municipales y otros más que no afectan directamente al sector, debido que la política fiscal Distrital no genera ningún tipo incentivo al sector en ocasiones lo trata de encasillar como informal y solo afecta algunas empresas consolidadas de este. Las **oportunidades** son medias debido a la falta de incentivos distritales pero gracias al acompañamiento de otro tipo de entidades como la CCB, ASICAM, han permitido que el sector no desaparezca y contribuya a las explotaciones no tradicionales de nuestra balanza comercial. Las **amenazas** también son medias por que el estado y la DIAN no están ejerciendo control con el ingreso de mercancía de otros países, ni tampoco aplican sanciones a las personas o empresas que realizan contrabando técnico, otro hecho que se presenta en el momento de diligenciar la declaración de exportación, es colocar como origen de los productos exportados a Bogotá y el año siguiente a Cundinamarca, este error trae como consecuencia que las

contribuciones fiscales del sector no se canalicen para Bogotá y se produzca una mala información tributaria y sean distribuidas para el resto del departamento (Cundinamarca). Desconociendo que la mayor concentración del sector y las empresas exportadoras se encuentran en Bogotá. El impacto es alto por que sino se generan políticas fiscales que incentiven al sector a producir y ser competitivo a mediano y largo plazo con el ingreso de Colombia y aun más de Bogotá al comerciό internacional y un eventual tratado de libre comercio el sector desaparecerá.

Política Cambiara (estabilidad en el tipo de cambio):_La política cambiaria no es determinante para el sector marroquino, pero debido a que Colombia y más específicamente Bogotá, sufren del mismo problema se ha podido observar que se aplican precios estimados para la importación de calzado y artículos de marroquinería. ASICAM considera que debe insistirse en su vigencia, particularmente para el caso de neutralizar el impacto negativo en el mercado local de los saldos de colección. Sobre el etiquetado de artículos de cuero (zapatos, carteras, chaquetas, etc.) Debe señalarse que ésta es una medida que aplican muchos países de América Incluido Estados Unidos, Europa y Asia para protección del consumidor y evitar el lavado de de divisas que influiría en la balanza comercial y la política cambiaria del país.

Otro hecho importante que afecta al sector son las operaciones irregulares y posible lavado de dólares a través de compras de muy altos volúmenes de calzado y artículos de cuero (marroquino) en panamá que luego son incorporados al mercado andino, mediante contrabando técnico, contrabando directo o aún por medios aparentemente normales de importación causando un grave perjuicio a la producción subregional por su desplazamiento del mercado local (Bogotá) y la continua fluctuación de tipo de cambio y la revaluación del pesos son hechos que preocupan a las empresas exportadoras del sector legalmente constituidas. Las **oportunidades** en política cambiaria son bajas por que no existe ningún estímulo por parte de gobierno Distrital para el sector marroquino y a pesar que en años anteriores la tasa de cambio beneficio a este hoy en día esta misma tasa de cambio los desalienta para exportar y generar divisas para el país. Las **amenazas** pueden ser altas si no se controla el contrabando técnico, contrabando directo o aún por medios aparentemente normales de importación que en ocasiones son focos de lavado de divisas del narcotráfico que no solo afecta al sector sino a Colombia con la entrada de divisas ocasionando problemas cambiarios y

monetarios en el país. El **impacto** se puede presentar alto sino se corrigen todas estas anomalías que se presentan en el sector, pero en ocasiones no solo depende de las buenas intenciones que tenga un sector sino de una política integral del gobierno nacional en materia cambiaria.

Expectativas o metas de crecimiento del PIB: Dentro del plan estratégico para el crecimiento del PIB se ha creado una serie de normas exportadoras para el incremento del mismo que son:



Fuente Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Como objetivo principal en las metas de crecimiento del PIB se ha determinado: El mejoramiento de la productividad de las empresas con el fin de aumentar la competitividad de nuestros productos y servicios y las exportaciones de Colombia con mayor valor agregado. Y como meta En el 2006 estar ubicados entre los cinco primeros lugares del ranking de competitividad en América Latina, durante más de dos años consecutivos, la economía colombiana ha crecido a tasas cercanas al 4%, cifras que no veíamos en el país desde mediados de los noventa. ²⁶ (Fuente Banrepublica).

La recuperación de la inversión privada (que paso de 16.3% del PIB en 2003 a más del 20% del PIB en 2004) es una señal, no solo que los empresarios tienen confianza en el futuro de la economía, sino también de que sus empresas se han vuelto más productivas

y competitivas a través de la modernización y reorganización de las mismas. Los esfuerzos de los empresarios por hacer sus empresas más productivas y competitivas se han reflejado en las cifras de los estados financieros de sus empresas. Las utilidades crecieron en 2003, y aun más 2004 teniendo en cuenta:

1. El crecimiento de sus utilidades
2. El mayor dinamismo de la producción y el gasto
3. El incremento en el grado de utilización de la capacidad instalada
4. Las bajas tasas reales de interés, es de esperar que la inversión continúe creciendo a tasas altas en 2006.

En el pasado una parte de la revaluación vino acompañado de aumentos en la demanda y los precios internacionales de nuestros productos. En 2004 por ejemplo las exportaciones tradicionales y no tradicionales crecieron a tasas cercanas al 25% (en dólares), en parte por las exportaciones a Venezuela. Así lo confirma la estrecha relación entre el comportamiento de la tasa de cambio y la tasa de interés de los títulos TES. En este caso, la revaluación del peso es en parte la contrapartida del debilitamiento del dólar en los mercados internacionales. En consecuencia, el primer riesgo es que continúen las presiones a la apreciación del peso provenientes de los Estados Unidos, al tiempo que disminuya la demanda o los precios de nuestros productos de exportación. Un comportamiento de ese tipo podría llevar a un deterioro pronunciado de los sectores transables, con su consecuente efecto negativo sobre la producción y el empleo.

Las **oportunidades** son altas como expectativas de crecimiento del PIB con un incremento en los últimos años del 4% y un mejoramiento en la inversión extranjera, al igual que las utilidades de las empresas de Bogotá y el resto del país, sin olvidar la revaluación del peso frente al dólar. Las **amenazas** también son altas por gran parte del crecimiento del PIB se debe al ingreso de capital extranjero en la economía Colombia pero surge la pregunta si este capital es conocido como capital golondrina que llega a diferentes mercados por sus tasas atractivas y luego de un tiempo abandona el país en el cual se invirtió, por eso son altas las amenazas por que no sabemos el tiempo de duración del capital extranjero de inversión. El **Impacto** es alto, por que con el crecimiento PIB depende de todos estos factores. La economía puede determinar su estabilidad macroeconómica y el crecimiento del PIB con la información disponible permite tener gran confianza en el logro de las metas futuras de inflación. Pero en este aspecto, al igual que en el del crecimiento del producto y el empleo, siempre hay

incertidumbre de la política económica que plantea el gobierno nacional como meta económica, de la cual radica su crecimiento.

Política Laboral actual y para años siguientes: El acelerado crecimiento desigual e inequitativo de la ciudad ha venido generando un deterioro en las condiciones de vida de grandes grupos poblacionales y la exclusión en la prestación de servicios sociales, particularmente de educación, capacitación para el trabajo y desarrollo de habilidades. Amplios sectores de la población viven los efectos de la exclusión social y las familias buscan oportunidades de inclusión con programas subsidiarios que den respuesta a la formación de niños, niñas y jóvenes que han quedado sin acceso al sistema educativo formal, (jóvenes en acción) a la cultura y a la recreación, y expuestos a indagar en la oferta de la calle proyectos de vida que satisfagan sus expectativas. Así mismo, la población económicamente activa que no ha sido preparada para competir en el mercado laboral demanda propuestas de capacitación en artes y oficios para generar ingresos. Por otra parte, la crisis económica que experimenta el país desde mediados de los noventa introduce dificultades adicionales a la falta de calificación y experiencia de la población en condiciones de pobreza, para su inserción efectiva en las actividades productivas de la ciudad. (RAMIREZ 2004)

¿Qué busca el programa para el mejoramiento de la política laboral? Desarrollar acciones en los Centros de Desarrollo Comunitario (CDC) que potencien las capacidades y habilidades de los ciudadanos y ciudadanas en condiciones de pobreza, encaminadas a la construcción de capital humano y social. ¿Cual es el espacio geográfico en Bogotá para desarrollar? Se puede desarrollar en 10 localidades de la ciudad, la población se beneficiaría de los CDC que están ubicados en los barrios de los sectores populares donde se concentran los más altos índices de población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Se tiene previsto incrementar su presencia construyendo CDC en otras localidades para los próximos años. La ubicación de los CDC en diferentes localidades representa un espacio de desarrollo social para amplios grupos de la población, en diferentes áreas. De otra parte, se considera como población beneficiaria prioritaria de los CDC los beneficiarios y beneficiarias de los proyectos DABS, las poblaciones vinculadas a las escuelas y colegios oficiales, así como privados, localizados en los barrios de estratos 1, 2 y 3; población en general, grupos comunitarios y poblaciones vinculadas a ONG sin ánimo de lucro. En el desarrollo del

proyecto se contemplan las siguientes estrategias de intervención: coordinación intra e interinstitucional, con entidades públicas, privadas y del tercer sector, que permitan la complementación de recursos y acciones para el cumplimiento de los objetivos, vinculando a otras instancias de acción tanto internas como externas; Procesos de Formación dirigidos a desarrollar potencialidades propiamente humanas, como inteligencia, conciencia, valores, participación y sentido social, entre otras, y procesos de capacitación dirigidos a los ciudadanos y ciudadanas en actividades productivas, artes y oficios que respondan a las necesidades del mercado y de las comunidades.²⁶

El proyecto presenta las siguientes modalidades de atención: Formación social y productiva. Son procesos de capacitación y cualificación dirigidos a desarrollar destrezas y habilidades en actividades productivas, artes u oficios, desarrollo humano y competencias ciudadanas. Gestión, promoción y desarrollo social. Acciones orientadas al fortalecimiento de la gestión local y a la promoción de actividades de integración social, mediante la coordinación intra e interinstitucional. El plazo de ejecución es de tres años con una proyección a 10 años para la terminación del mismo. Las **oportunidades** son altas con la implementación de este proyecto por parte del gobierno Distrital, buscando una política laboral integral en el mejoramiento de la calidad de vida de la población de escasos recursos de la ciudad. Las **amenazas** son altas por que el nivel de necesidades básicas insatisfechas y desempleo en la ciudad ha llegado a niveles altos, generando el incremento de una bomba social con sus respectivas consecuencias sociales sino se sigue planificando una verdadera política laboral integral para los años siguientes. El **impacto** de esta política se presenta alto por que la demanda laboral año tras año es alta y si no hay una verdadera planificación social de la política laboral actual para años siguientes. Puede generar en una crisis más amplia en materia laboral que la registrada en la década de los años noventas.

La Ley de Preferencias Arancelarias Andina (ATPA): Aprobada en 1991, esta creada para ayudar en la erradicación de los cultivos ilícitos de los países productores: Dado que toda la cocaína vendida en Estados Unidos virtualmente se origina en los países de la Ley de Preferencias Arancelarias Andina (ATPA), el ATPA funciona como un instrumento de la política comercial de Estados Unidos, que contribuye a nuestra lucha

²⁶ Alcaldía mayor de Bogotá misión Bogotá plan de desarrollo territorial.

contra la producción y tráfico de drogas ilícitas. Al fortalecer las economías legítimas en esos países andinos y crear alternativas viables al provechoso comercio de drogas ilícitas, el APTA es un importante componente en los esfuerzos para contener la expansión de esas actividades ilícitas. El ATPA ha generado importantes oportunidades de trabajo en una variedad de sectores, como el cultivo de flores, frutas y hortalizas no tradicionales, joyería y ciertos instrumentos electrónicos.²⁷

Los países del ATPA han ido logrando importantes ganancias en la lucha contra las drogas ilícitas. En 1999, Bolivia, Colombia y Perú consiguieron niveles récord en la erradicación de la coca y, como resultado, el cultivo neto de la hoja de coca siguió disminuyendo levemente en toda la región. Los programas de desarrollo alternativo en cada uno de esos países han proporcionado exitosamente alternativas de ingreso viables a los antiguos cultivadores ilícitos. Desde que se promulgó el ATPA en 1991, ha tenido un efecto positivo en el comercio de Estados Unidos con los cuatro países beneficiarios: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Entre 1991 y 1999 el comercio total bilateral casi se duplicó. En ese período las exportaciones de Estados Unidos aumentaron un 65% y las importaciones a Estados Unidos aumentaron un 98%. Estados Unidos es la fuente principal de las importaciones y el principal mercado exportador para cada uno de los países del ATPA.

Durante los últimos cinco años, las importaciones de Estados Unidos de acuerdo con el ATPA aumentaron más del doble en relación con la tasa total de las importaciones a Estados Unidos desde la región. Por ello, la porción de importaciones hacia Estados Unidos de los países del ATPA, comprendida por las disposiciones del ATPA, ha ido aumentando gradualmente desde que comenzó el programa hasta llegar a 19,7% en 1998. En 1999, la porción disminuyó a 17,8% principalmente como reflejo del aumento del precio del petróleo, lo cual infló el valor de las importaciones petroleras por fuera del ATPA²⁸. Este es el caso particular de Colombia y Perú. Aunque las exportaciones tradicionales (materias primas y derivados, incluyendo petróleo, y productos agrícolas como café y banano) son todavía un componente importante de las exportaciones totales de cada país, la exportación de productos no tradicionales ha aumentado. Las flores cultivadas son todavía una importación importante de acuerdo con el ATPA, pero su

²⁷ El cuero y su Competitividad CCB 2004

²⁸ Notad de coyuntura Económica Monitor

importancia relativa en el programa ha disminuido en años recientes al aumentar las importaciones de otras categorías, como cátodos de cobre, pigmentos, aún procesado y placas de zinc. La importación de productos agrícolas no tradicionales, como espárragos, mangos y productos de madera, también ha aumentado considerablemente de conformidad con el ATPA. Las **oportunidades** son bajas por el tratado y su duración que dio origen a su creación esta llegado a su fin y los productos que eventualmente exportaba Bogotá con la terminación del ATPA se debe acomodar a las características del nuevo tratado TLC y sus condiciones. Las **amenazas** son altas por que con la terminación del tratado de preferencias arancelarias son muchos de los productos que se verán afectados generando un resentimiento de la economía y un ambiente de incertidumbre de la industria que ocupaba este mercado. El **impacto** es alto por que produce una desmotivación de los productores de bienes no tradicionales que esta luchando con la sustitución de cultivos indicitos, y cambian las condiciones de competitividad de estos productos y genera una reducción el su producción.

3.2.2 Aspectos Competitivos – POAM –

Mediante el análisis POAM se busca determinar el impacto externo que tienen los aspectos competitivos en la industria marroquinera, de acuerdo a los siguientes enunciados calificándolos de acuerdo a la información recopilada y las consideraciones del autor.

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alianza estratégica con otros grupos del mismo ramo	X			X				X	
Formación de conglomerados (segmentación del mercado)		X		X			X		
Apoyo a la competitividad por diferenciación	X			X			X		
Nuevos competidores en la misma rama de actividad productiva		X			X		X		
Conformación de cadenas productivas (clusters)	X				X		X		

Fuente análisis del autor

Alianza estratégica con otros grupos del mismo ramo: En los últimos años se ha venido realizando una serie de proyectos estratégicos a través de la cámara de comercio de Bogotá y la administración distrital. Por intermedio de las Mypime con el animo de crear alianzas estratégicas de los sectores productivos, para el desarrollo de productos complementarios con todo tipo de empresas, como para tomar un ejemplo de esta situación vemos como importantes empresa de confecciones como son: Oscar de la renta Arturo Calle y otras, trabajan con el asocio de algunas Pymes del sector del cuero en el desarrollo de zapatos correas chaquetas, billeteras y demás artículos complementarios de la cadena productiva del sector. Y generan un mayor valor agregado a todos los artículos de éstas empresas, y así como en otros sectores de producción en el distrito.

Las **oportunidades** son altas por que si más empresas realizan alianzas estratégicas, sus costos disminuirían y tendrían una mayor competitividad. No solo en el mercado local sino en el ámbito internacional con productos de buena calidad y con precios competitivos. Las **amenazas** también pueden ser altas si en el caminó de una mayor productividad y eficiencia, las empresas no están interesadas en competir y reducir sus costos de producción. Y por eliminación natural son sacadas del mercado por empresa extranjeras que si cumplan estas expectativas en el ámbito competitivo mundial. El **Impacto** pude presentarse de forma medio por que no en todas las ocasiones las alianzas estratégicas son benéficas para las pequeñas empresas, por que en algunos casos pierden su identidad y pasan a hacer un departamento más de estas empresas ya posicionadas en el campo comercial. También por intermedio de asociaciones de un mismo gremio pueden realizar una mejor estrategia productiva, y manejar un solo precio de producción sin llegar a oligopolios en el mercado.

Formación de conglomerados (segmentación del mercado) Ha raíz de la falta de una política clara por parte del gobierno nacional y Distrital en la conformación de conglomerados se tomo la decisión de crear la Red Colombia que está integrada por, el SENA y Colciencias para integrar el esfuerzo aislado que los diferentes Centros de Productividad han realizado en sus respectivas áreas de influencia. Que condujo a la creación de la **Red Colombiana de Centros Regionales de Productividad –RCCP**. Que actualmente vincula a nueve (9) centros e instituciones y es coordinada por el Centro

Nacional de Productividad. A través de la RCCP, se integran los esfuerzos que los Centros de Productividad realizan en sus respectivas áreas de influencia, y se comparte a nivel nacional los beneficios de la Cooperación Japonesa para construir capacidades nacionales en el tema de medición de la productividad mediante la formación de asesores. Lo que se busca es hacer del conocimiento el mejor valor agregado de sus procesos, productos y servicios y contribuir con ello a la sostenibilidad del desarrollo y a la competitividad de las empresas y del país.

La Red trabaja en asocio con los siguientes centros regionales de productividad: Su misión es contribuir a la consolidación del movimiento de la productividad en Colombia a través de la integración y desarrollo de las capacidades de los centros asociados. La Red promueve el desarrollo conceptual y práctico para el mejoramiento de la productividad de las empresas y organizaciones, de las regiones y del país, de manera permanente e integrada; propicia el aprendizaje, el desarrollo y la colaboración recíproca de los actores del movimiento de la productividad. Las **oportunidades** se muestran de forma media por que el proceso de conformación de conglomerados se comenzó a trabajar hace pocos años en su implementación. Y la integración de las diferentes instituciones del gobierno que trabajaban en este campo solo hace muy poco tiempo se integró, claro que en el monto ya existe conglomeraciones ya constituidas como es caso de los medios, la salud y muchos más pero su eficiencia y productividad serian las mismas con la competitividad mundial. Las **amenazas** son altas en gran parte el problema radica en la falta de innovación y en algunos casos de tecnología de nuestras empresas que no están preparadas para afrontar una competencia global, además de la falta de búsqueda de nuevos mercados. El **impacto** también se puede registrar como alto debido a que las medidas económicas y políticas que se toman, solo benefician a unos pocos gremios o conglomerados; generando una desigualdad social y creando desventajas económicas que hacen que algunas empresas compitan en un paraíso comercial ficticio.

Apoyo a la competitividad por diferenciación: De acuerdo a las características económicas del actual ordenamiento mundial, de concentración industrial en los países desarrollados y mano de obra en los menos adelantados, se presenta una redistribución del comercio que apunta a una mayor fabricación de productos intermedios y de gama baja y media por parte de los países menos desarrollados y una tendencia a la

producción de bienes finales de alta calidad en los países más avanzados; resultando así, una división en los productos que se fabrican en cada mercado y por tanto que se exportan a diferentes países: Producción de manufacturas de alta calidad, producción de manufacturas de bajos precios y altos volúmenes y producción de productos dirigidos a nichos especializados, entre otras. En el caso Colombiano y más específicamente en Bogotá en nuestro sector Marroquinería y del Calzado podemos observar quienes son nuestros principales compradores, de igual forma nuestros principales competidores a nivel mundial. Estados Unidos es el principal consumidor y comprador de artículos de marroquinería a nivel mundial y su proveedor más importante es China, seguido de Italia. China representa aproximadamente el 59% del total importado de pequeña y mediana marroquinería por Estados Unidos, en segundo lugar aparece Italia con un 12%. La industria de la marroquinería en China cuenta con una gran tradición, sin embargo su desarrollo no se ha llevado a cabo sino en los últimos cincuenta años, sobre todo desde la reforma económica de la última década.

Las **oportunidades** son altas por los beneficios comerciales que goza nuestro país en la actualidad, además de la eventual firma del TLC con Estados Unidos. Competitivamente tenemos grandes ventajas con respecto a otros Países, gracias a que somos un país productor de cuero y contamos una gran cantidad de mano de obra que es materia prima para nuestro sector de estudio. Las **amenazas** también son altas con respecto a otros países, debido a que nuestra demanda interna no crece considerablemente con respecto al crecimiento que tiene como por ejemplo China, además el conflicto interno armado que tiene nuestro país hace que se presente una emigración de la fuerza de trabajo del campo hacia la ciudad. Generando mayores problemas sociales y de seguridad en las principales ciudades de Colombia y agravando a un la situación del a capita Bogotá. El **impacto** también es alto por que si funciona la actual política empleada por el gobierno, generando mayor seguridad y mejorando el nivel social se presentaría el retorno de los emigrantes de la ciudad al campo. Disminuyendo los costos laborales de producción y la implementación del mejoramiento de la eficiencia la competitividad, apoyado de la redistribución del comercio que apunta a una mayor fabricación de productos intermedios.

Nuevos competidores en la misma rama de actividad productiva: La industria global presenta ventajas y oportunidades frente a las empresas locales en la calidad de sus productos, igualmente en la tendencia al desarrollo de producto a la medida, así

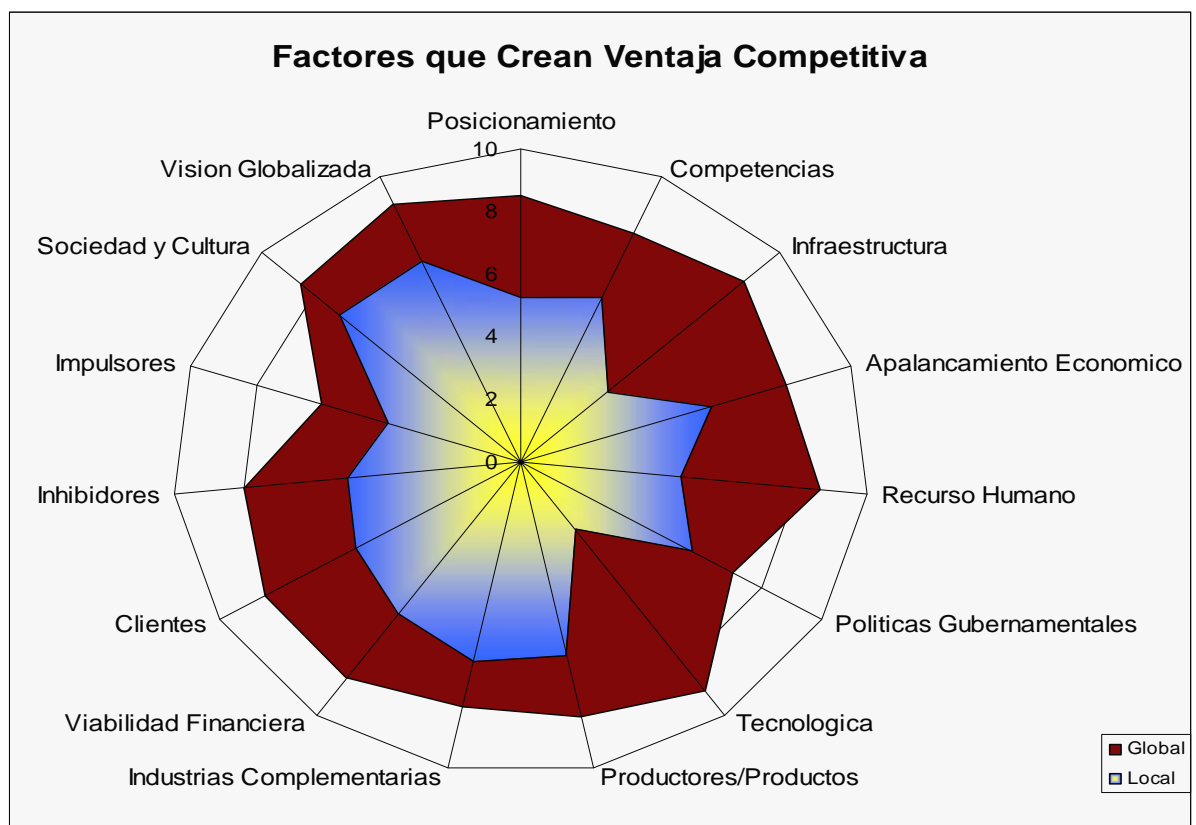
mismo han aprovechado todo tipo de acuerdos comerciales estableciendo sus centros de producción en los lugares que para ellos es más eficiente. Las empresas globales han enfocado sus esfuerzos en obtener certificaciones que garanticen la sostenibilidad de la estandarización en los procesos productivos. Estas certificaciones se extienden al ámbito ambiental en el proceso de curtido, lo cual fortalece la imagen corporativa de las empresas y contribuyen con la conservación del medio ambiente. La gran ventaja de las empresas de clase mundial es el posicionamiento de marca que han alcanzado las empresas de clase mundial, el cual se ha logrado a través de la gran diferenciación, atacando un nicho de mercado que, si bien es pequeño, tiene mayor poder adquisitivo generando así los ingresos con los cuales cuenta el sector. Actualmente los productos colombianos están compitiendo en el mercado global por precio, se hace necesario atacar un segmento diferente el cual no busque precio, sino productos innovadores con una excelente calidad y diseño, enfocándose en la diferenciación de producto.²⁹

Esta industria va desplazándose de los países de alto costo en la mano de obra en alza hacia los países de bajo costo de mano de obra, en un proceso que se inicio por los años siguientes a la segunda guerra mundial y continúa hoy en día. La evolución mundial de la industria ha visto el traslado de ésta desde Inglaterra, alguna vez el productor de calzado más importante del mundo hacia EE.UU. y el sur de Europa. Algo similar sucedió con la industria alemana. Posteriormente se dio el traslado de la industria norteamericana primero hacia Brasil y después hacia Taiwán y Corea del Sur, de estos países hacia Tailandia, Filipinas, Malasia e Indonesia y más recientemente hacia China y Vietnam en un proceso continuo de búsqueda de mano de obra más barata. No puede dejar de mencionarse la tendencia de la industria italiana del cuero por trasladarse hacia países del oriente medio como Afganistán, Pakistán Sri Lanka e India o la de España por realizar parte de su producción en países del norte de África. Igualmente, se menciona la capacidad de producción competitiva de estos productos en los países de la Europa oriental, tales como la República Checa, Eslovaquia o Eslovenia.

Dicho de otra forma en la medida en que avanza el grado de industrialización de un país sube el costo de mano de obra y con ella decrecen las posibilidades de competitividad

²⁹ CCB Proyecto Balances Tecnológicos

del sector del cuero, produciéndose el desplazamiento descrito. Estos sucesos crean la circunstancia de que los productos de cuero son fabricados en países distintos de aquellos en los que son consumidos dando lugar al fenómeno de una alta globalización del comercio de artículos de marroquinería y calzado; La industria local presenta desventajas en temas ambientales las curtiembres, son uno de los mayores contaminantes de las cuencas locales, sin embargo la legislación vigente ha hecho que las empresas curtidoras transformen sus procesos para lograr una menor contaminación. En la gráfica a continuación se presenta la comparación a nivel local y global de los factores que crean ventaja competitiva y se muestra las brechas de la industria local vs. La industria global.



Fuente CCB Proyecto Balances Tecnológicos

Para el desarrollo de la gráfica se tomaron los promedios de la calificación de los factores generales mencionados en un principio, los cuales muestran el grado de competitividad en los dos niveles, herramienta que se brinda para hacer un Benchmark entre las empresas líderes y algunas de las que componen la cadena productiva en Colombia, buscando la forma para que estas empresas puedan competir o ingresar al mercado internacional con un mejor escenario y por supuesto con una alta velocidad de respuesta como fortaleza para poder afrontar los constantes cambios que se presentan en

el mercado. La **oportunidad** es media debido a que Bogotá cuenta con oferta de pieles, a diferencia de varios países que son importantes productores de artículos de cuero que deben importar sus pieles. De manera que la provisión de pieles constituye una cierta ventaja competitiva, la cual desafortunadamente no es definitiva dados los problemas de calidad que presentan las pieles crudas colombianas en general. Las **amenazas** también son media debido que la cadena cuenta con ciertas debilidades en la calidad de las materias primas, primordialmente en el cuero. La investigación y desarrollo en la cadena es débil, aunque existe la posibilidad de desarrollo de nuevas materias primas con los proveedores y la implementación de mano de obra en oferta para el sector urbano y rural. El **impacto** es alto por que existe grandes competidores ya establecidos a nivel mundial, con cadenas productivas y nichos debidamente establecidos y parametrizados, pero ahora el reto de nuestra actividad productiva es mejorar la calidad de las materias primas y buscar nuevos centros de producción y bajar los costos laborales de la actividad.

Conformación de la mayoría de los Cluster; La conformada de la mayoría de los Cluster de Bogotá están representadas empresas pequeñas y medianas de la industria. En el caso de nuestra industria marroquinera está se abastecen de materias primas en el barrio Restrepo en Bogotá. Las empresas de la cadena venden sus productos a Boutiques, Comercializadoras, Distribuidores, Grandes superficies, Almacenes Especializados y Puntos de Venta propios. Los clientes corporativos de la cadena son principalmente Aerolíneas, Empresas de Telecomunicaciones, Petroleras, Bancos, Multinacionales, Empresas Multinivel y Laboratorios Farmacéuticos. Los clientes industriales son principalmente los mismos participantes de la cadena, quienes generalmente maquilan cuando su capacidad de producción es insuficiente para cumplir con pedidos de grandes volúmenes. El mercado potencial es percibido por la cadena principalmente en países de Centroamérica principalmente, al igual que Estados Unidos, preferiblemente por intermedio de comercializadores y distribuidores.³⁰

El poder de los compradores comerciales locales es bajo, dado que las empresas de la cadena tienen sus políticas de negociación preestablecidas, sin embargo el poder de negociación de las grandes superficies es alto. Las condiciones de negociación con los

³⁰ Estudios comerciales Monitor.co

compradores corporativos están determinadas principalmente por el precio con la influencia de las experiencias previas el cumplimiento y calidad de los productos. El poder de negociación de los compradores internacionales es mayor pues, son quienes generalmente establecen las políticas de pago. Para cumplir con las condiciones de precio, los productores de la cadena adaptan su producto con materiales de menor calidad o simplifican los diseños. Las empresas del sector venden sus productos en diferentes segmentos del mercado, principalmente se asocia la calidad de las materias primas y los terminados del producto al poder adquisitivo del segmento al que se enfocan. ³¹Las **oportunidades** son altas por que gran parte de nuestro mercado se encuentra en el exterior, y el mejor aprovechamiento de la cadena productiva se presenta en países de centro americanos y EE.UU. con nuestros productos. Las **amenazas** son Medias por que si bien, falta mucho para el verdadero desarrollo comercial de los Clusters en Bogotá y Colombia, ya se está constituyendo el desarrollo he implementado de los mismos, la única preocupación es saber si estaremos listos cuando se lleve la culminación de los tratados de comercialización. El **impacto** es alto por que ya hay mercados potenciales donde nuestros productos pueden estar, y se esta realizando la gestión de competitividad apoyándonos en nuestras cadenas productivas.

3.2.3 Aspectos de Infraestructura – POAM-

Mediante el Análisis POAM se Busca determinar el impacto externo que tienen los aspectos de infraestructura en la industria marroquinera, de acuerdo a los siguientes enunciados calificando los de acuerdo a la información recopilada y consideraciones del autor.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Infraestructura Vial (Condiciones)		X		X			X		
Oferta de Transporte	X				X			X	
Ubicación Geográfica	X				X		X		
Clima		X				X			X
Puertos / Aeropuertos	X				X			X	

Fuente de análisis el autor

³¹ Balances tecnológicos en cinco Cadenas Productivas. C.C.B

Infraestructura Vial (Condiciones): El transporte en Bogotá se ha desarrollado en función de las necesidades que la población y el aparato productivo colombiano le han planteado en materia de movilización, ya que este es uno de los aspectos claves en el desarrollo de las naciones, puesto que en la medida en que personas y mercancías se puedan movilizar libremente y en óptimas condiciones por su territorio, así mismo se promueve el desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos. Bogotá está en un proceso de transformación de su infraestructura vial. Generado a través de Transmilenio, el acuerdo de ordenamiento territorial que se ha venido realizando en Colombia y en diferentes ciudades. De acuerdo a lo establecido por la ley se debe generar un crecimiento acorde con el desarrollo de las ciudades, y de sus instituciones e infraestructura y el tema vial no podría ser escéptico de este, por lo cual se han programado crear una serie de troncales para el desplazamiento masivo de los habitantes de Bogotá y personas de afuera con la recuperación del espacio público. Las **oportunidades** son en medida un alto porcentaje toda la carga de pasajeros que se transporta en Bogotá, realizando su movilización por vía terrestre. Pero desafortunadamente no todas las vías están en buenas condiciones, sobre todo donde hay gran concentración de la industria estas sufren por sus vías, al igual que los barrios más apartados de nuestra ciudad, pero las vías que nos llevan a el aeropuerto, terminal de transporte y salidas de la ciudad se encuentran en buenas condiciones. Las **amenazas** son altas debido que no había una buena proyección de nuestras vías hacia el futuro y continuamente se tiene que adecuar al crecimiento de la ciudad. El **impacto** es alto debido ha que Bogotá es un gran centro productivo y comercial de Colombia. Y el desarrollo de su infraestructura vial debe estar acorde con su crecimiento y necesidades, pues de hay radica sus oportunidades.

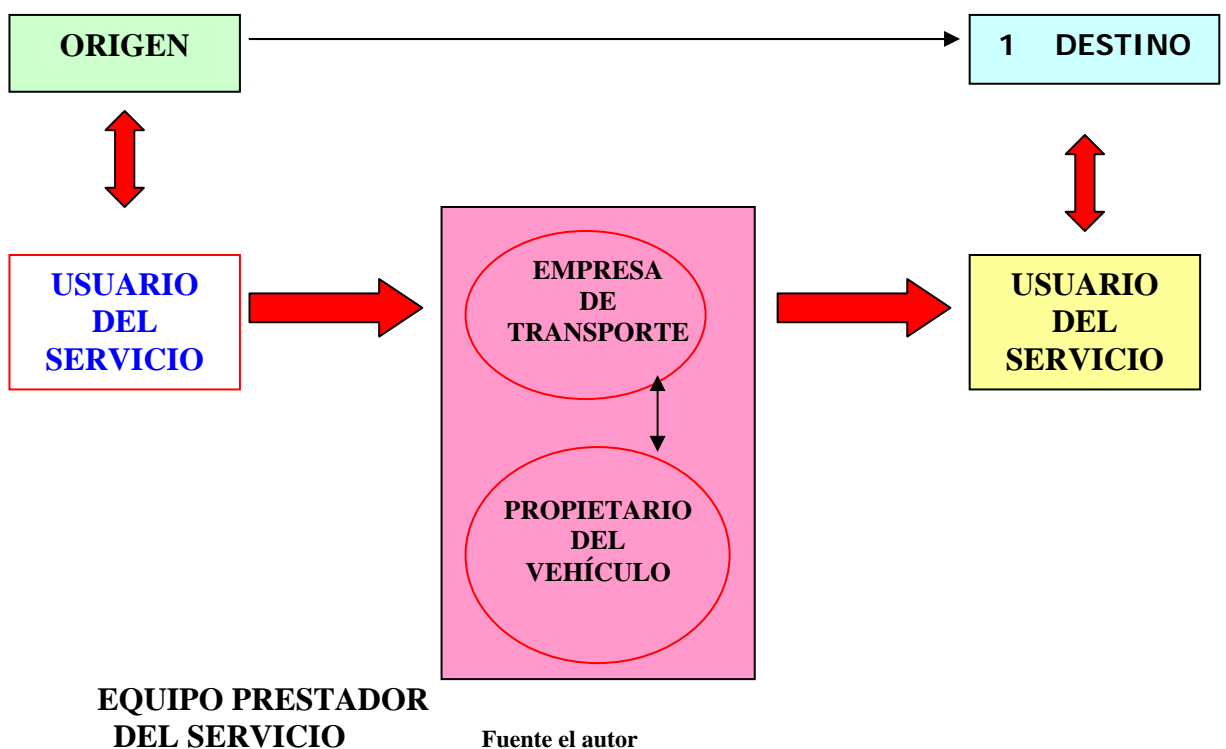
Oferta de Transporte: El transporte se constituye en una cadena de producción de servicios, compuesta fundamentalmente por tres elementos:

- Usuario del servicio.
- Empresa de transporte.
- Propietario del vehículo.

Estos tres elementos se pueden relacionar directamente con los conceptos de cliente, empresa productora y equipos de producción. Se deben tener en cuenta los elementos complementarios, denominados servicios conexos. El transporte se constituye en parte integrante de la cadena de servicios logísticos, y por lo tanto todas sus estrategias van

ligadas a lograr la competitividad del aparato productivo nacional; mediante la prestación de un servicio eficiente, seguro, oportuno y a un buen precio, de tal manera que satisfaga las necesidades del usuario ya sea del servicio propiamente dicho de transporte o del producto final puesto al alcance del consumidor final. En el siguiente cuadro conceptual se muestra la estructura fundamental de la cadena productiva del transporte y las relaciones existentes entre cada uno de sus elementos.

Grafico 10



En Bogotá en la actualidad se presenta una sobre oferta de transporte público, debido a la mala proyección y corrupción de administraciones pasadas, que aumentaron el parque automotor sin ningún estudio de las necesidades de la ciudad. También se presenta otro hecho preocupante; el ingreso de otros vehículos de municipios aledaños que aumenta la oferta de transporte. Las **oportunidades** son altas con la implementación de un sistema masivo que controle la oferta de transporte urbano, para generar un mayor crecimiento integral de la ciudad y se piense en otros medios de transporte complementarios y se pueda tener mejor la maya vial. Las **amenazas** son medidas, debido que en la actualidad ya está en marcha un sistema masivo que controle la oferta de transporte urbano. Pero falta la creación e implantación de una central logística de carga que controle la oferta para una mayor eficiencia y transporte de la misma. El

Impacto es medio por que ya se esta implementado proyectos que mejoren la oferta de transporte, y en el momento estamos en su ejecución. La estructura empresarial del transporte en su mayoría, no tiene claridad en la misión frente al desarrollo de la actividad y es por ello que presenta fallas en su organización, seguridad, capacidad técnica, operativa, económica y financiera que le impiden garantizar una adecuada prestación del servicio. Lo anterior se refleja en una deficiente participación del sector en la cadena logística de servicios, toda vez que cada uno de los integrantes tiene una visión individual de la cadena, en defensa de sus propios intereses, lo que ocasiona conflictos en las relaciones económicas entre todos los actores.³²

Ubicación Geográfica: La ciudad de Bogotá, capital de Colombia situada en el centro del país; constituye el Distrito de la Capital de Bogotá, al norte del ecuador. Es, asimismo, la capital del departamento de Cundinamarca. Se encuentra a unos 2.640 m de altitud, en un altiplano al pie de los cerros de Monserrate (3.152 m) y Guadalupe (3.250 m) en la cordillera Oriental de los Andes. El clima es templado con una temperatura media anual de 14 °C. Bogotá es la ciudad más grande de Colombia y una de las zonas metropolitanas de más rápido crecimiento de Sudamérica. De la antigua ciudad colonial queda muy poco debido a varios incendios y algunas catástrofes naturales, como el terremoto que tuvo lugar en 1948, que destruyó gran parte de la antigua Santafé. Los barrios periféricos más importantes son Bosa, Engativá, Fontibón, Suba, Usaquén y Usme. El parque de la Independencia, el Bosque Popular y la quinta de Bolívar, rodeada de amplios jardines y prados, constituyen las principales zonas verdes de la ciudad. Bogotá es el principal centro político, comercial, industrial y cultural del país. Las industrias más destacadas son imprentas, editoriales, montaje de vehículos, procesamiento de alimentos y fabricación de textiles, metales, maquinaria y material eléctrico.

La industria química ha experimentado un considerable desarrollo gracias a la conexión de la ciudad con la cuenca petrolífera del Magdalena, a través de un oleoducto y de un gasoducto. Muchos bancos y empresas tienen sus oficinas centrales en la ciudad, que es también un destacado nudo de comunicaciones; ferrocarriles y carreteras, entre las que se encuentra la carretera Panamericana, comunican la ciudad con otros centros

³² Conpes Política de transporte

importantes, y cuenta también con un aeropuerto internacional: El Dorado. A Bogotá se le llama a veces la Atenas de Sudamérica. La Universidad Nacional de Colombia (1867) y muchas otras instituciones universitarias que tienen aquí su sede, hacen de Bogotá el centro educativo más importante del país. Las **oportunidades** son altas debido que aquí se concentra gran parte del desarrollo productivo y comercial de Colombia. A pesar que se encuentra en una zona montañosa, se ha convertido en un foco de desarrollo para el país y Suramérica por esto tiene grandes posibilidades por encontrarse en el centro del país como paso obligado para otras partes del país y Suramérica. Las **amenazas** son medias por que Bogotá es un centro Geopolítico ya establecido en Colombia, pero en comparación con otras ciudades no tiene las mismas ventajas comparativas por su posición geográfica, pero corre gran riesgo por encontrarse en una zona sismológica activa de nuestro hemisferio. El **Impacto** es alto para Bogotá, por todas esas condiciones extras que tiene, por ser parte fundamental de tratados internacionales de comercio.³³

Clima: El clima es templado con una temperatura media anual de 14 °C, que hace agradable su vida en esta ciudad. Las **oportunidades** son medias por que su clima no influye directamente en su economía, Pero el clima no es importante para el turismo nacional e internacional. Las **amenazas** son bajas por que no influye directamente en el comportamiento de las actividades de la ciudad. El **impacto** es bajo por que el Clima no es parte determinante en el desarrollo macroeconómico de la ciudad, no es cambiante en tiempos amplios y carecer de estaciones, como otras ciudades del mundo.

Puertos / Aeropuertos: En la actualidad Bogotá cuenta con un aeropuerto internacional llamado el Dorado, que recibe diariamente vuelos nacionales e internacionales de todo el mundo y tiene una buena calificación de materia de seguridad internacional y con un aeropuerto alterno llamado Guaymaral. Por la posición Geográfica, Bogotá no cuenta con Puertos Marítimos, pero si cuenta con una completa red vial para el transporte de mercancías hacia los más importantes puertos de Colombia (Buenaventura, Santa Marta, Tumaco Barranquilla y Cartagena.) Las **oportunidades** son altas, por el eventual crecimiento de la economía de Bogotá. Y por el Aeropuerto dorado ingresan y salen gran parte de los productos, mercancías y personas de la economía del país. Las

³³ Encarta Diccionario Geográfico 2005

amenazas también son altas por que el aeropuerto el Dorado esta quedando pequeño para el rápido crecimiento de Bogotá y el país, y es eventual su ampliación y construcción de una segunda pista, para así afrontar los nuevos retos comerciales internacionales. El **impacto** es medio por que todas estas características especiales que se están presentando son acorde con el crecimiento de una metrópolis como Bogotá, pero se debe Generar una mayor proyección para su crecimiento en el futuro.

3.2.4 Aspectos Políticos- POAM-

Mediante el análisis POAM se busca determinar el impacto externo que tienen los aspectos políticos en la industria marroquinera, de acuerdo a los siguientes enunciados calificándolos de acuerdo a la información recopilada y consideraciones del autor.

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Democracia Reflejada en la Estabilidad Política	X					X	X		
Descoordinación entre los frentes político, económico y social			X	X			X		
Falta de madurez en la clase dirigente (política)			X	X			X		
Falta de credibilidad en las instituciones del Estado.			X	X			X		
Internacionalización de los productos nacionales por parte embajadas / consulados.	X					X	X		

Fuente de análisis el autor

Democracia Reflejada en la Estabilidad Política: A la luz de la Constitución Política de 1991, la Democracia tiene como su pilar principal la participación ciudadana, la cual es abordada desde tres dimensiones que permiten entender la importancia de la misma, para consolidar la democracia en el país. En primer lugar la participación es uno de los principios fundamentales de nuestra Carta Política, es orientador del quehacer del Estado Social de Derecho. La participación es también un fin esencial del Estado colombiano, que lo obliga a garantizar su efectividad. Por último, la participación está

consagrada en nuestra Constitución como un Derecho Fundamental, el Estado está obligado, en consecuencia, a garantizárselo a la ciudadanía. La estabilidad democrática en Bogotá está reflejada en un estado de derecho y una libre participación ciudadana, donde el Alcalde y el Consejo de Bogotá son elegidos por elección popular. Y los alcaldes menores son elegidos por meritocracia. Las **oportunidades** son altas gracias a los beneficios que otorga la constitución Política Colombiana que cubre todo el territorio nacional; Por el cual todos los nacionales podemos participar de una forma democrática en la representación de nuestros líderes. Las **amenazas** son bajas por que la ley nos permite una serie de beneficios democráticos, políticos y participativos, Pero la única responsabilidad del pueblo colombiano es buena escogencia de nuestros representantes políticos. El **impacto** es alto por que la estabilidad Política determina una mayor confianza y en Bogotá en el país, generando aumentos en la inversión extranjera y mejorando la calidad de vida.

Descoordinación entre los frentes político, económico y social: Bogotá cuenta con un régimen especial definido por la Constitución de 1991 que se concreta en su Estatuto Orgánico, el Decreto Ley 1421 de 1993, que establece en distintos artículos el mandato al Gobierno Distrital de dar vida institucional a la organización y participación ciudadana, asignándole al Distrito tareas específicas en su promoción y participación. En la ciudad son múltiples los escenarios y espacios de participación. Los Consejos de Planeación Local, los Comités de Participación Comunitaria en Salud, los Consejos Locales de Política Social, las Veedurías Ciudadanas, los comités de desarrollo y control social de servicios públicos y el Sistema Distrital de Cultura; constituyen un avance destacable en el proceso de democratización del ejercicio del poder público. Pero desafortunadamente eso no se hace efectivo y en ocasiones se hace presente la descoordinación entre los frentes político, económico y social del distrito. Las **oportunidades** son bajas por que si se presenta una descoordinación en las entidades del estado esto hace que el estado sea ineficiente, genera burocracia y deterioro del erario publico. Las **amenazas** son altas por que sino se presenta una buena coordinación entre los diferentes instituciones del estado, esto ocasionara que ningún programa o plan desarrollo urbano de sus resultados establecidos. El **impacto** es alto por que esto solo

depende de la buena escogencia de nuestros lideres, en la consecución de intereses sociales comunes y dejando de aun lado los intereses particulares.³⁴

Falta de madurez en la clase dirigente (política): Hoy día el ejercicio de los derechos y deberes de los individuos en la vida pública se conoce como ciudadanía. La ciudadanía plena se da en la medida en que las personas puedan acceder a sus derechos sociales, pero también se fundamenta en la capacidad que tienen las personas de organizarse. Pero desafortunadamente no se ha podido terminar si es por falta de madures política, O por los intereses particulares que tiene algunos políticos de la clase dirigente que tienen en su haber. La actual administración tiene como objetivo principal la construcción de una ciudadanía activa, entendiendo por ésta la posibilidad de que los ciudadanos actúen de forma colectiva, ejerzan sus derechos políticos y encuentren en la organización la posibilidad de actuar de forma colectiva y de construir lo público. Las **oportunidades** son bajas por la falta de credibilidad que tiene el pueblo en la clase dirigente de Bogotá y el país, debido a la cantidad de promesas que realizan en épocas electorales y nunca cumplen. Las **amenazas** son altas por que si no hay una verdadera confianza por parte del pueblo en sus dirigentes nunca se sabrá si hay una verdadera madures política y se pone en riesgo la estabilidad democrática. EL **Impacto** es alto si se logra una verdadera madurez política de las diferentes instituciones del estado, esto permitiría un mayor desarrollo social y credibilidad de nuestra clase dirigente.

Falta de credibilidad en las instituciones del Estado. Debido a la poca confianza que tiene la población en su clase dirigente, este fenómeno se ha trasladado algunas instituciones del Estado como el congreso, algunos ministerios y entidades de orden Nacional de control. Debido a los diferentes hechos de corrupción y malversación de recursos por parte de estas entidades y la culminación de exhaustivas investigaciones que nunca llegan a ninguna parte, ni tampoco hay culpables por estos delitos de indelicadeza. Las **oportunidades** son bajas si verdaderamente todas las entidades de orden nacional no tratan de mejorar su imagen, no compañías publicitarias sino denunciando y encarcelado a los culpables de hechos que estén en contra de la ética, el clientelismo y la corrupción de cada entidad. Las **amenazas** son altas debido que es importante para el estado la credibilidad del pueblo, en sus instituciones y el ejercicio

³⁴ Ámbito Jurídico Colombia 2004

del control político del mismo. Con la ratificación una vez más de la democracia institucional de Colombia. **El impacto** es alto por que si se cumplen todas estas expectativas en las instituciones nacionales, se presentará una mayor eficiencia por parte del estado y su tamaño disminuiría generando mayor inversión social.

Internacionalización de los productos nacionales por parte embajadas /

consulados: Hace unos años se presentaba el fenómeno de algunas Embajadas y consulados, que eran las recompensas a los partidos políticos por su clientelismo y el pago político que algunos parlamentarios recibían, por el respaldo de algunos proyectos del gobierno de turno, pero esto a venido desapareciendo con la famosa carrera administrativa que busca el gobierno con la abolición de esas viejas costumbres. Las personas que integren el servicio diplomático este ahí por meritocracia y sean los vendedores de los productos y el país en el exterior. Las **oportunidades** son altas por el amplio abanico de negocios que representan en el exterior, y el ingreso de nuestros productos no tradicionales en nuevos mercados, es por eso que el gobierno está realizando una serie de actividades comerciales a través de nuestras embajadas y consulados por intermedio de proexpor.

Las **amenazas** son bajas por la buena acogida que tienen nuestros productos en el exterior, y gracias a las campañas que está realizando la cancillería de Colombia de nuestros productos, pero debemos mejorar nuestra calidad, productividad y competitividad para poder acceder a mayor número de mercados. El **impacto** es alto por que con una mayor internacionalización de nuestros productos en el exterior, con la ayuda de nuestros embajadores y cónsules la balanza comercial de nuestros productos presentaría Beneficiaria.

3.2.5 Aspectos sociales – POAM-

Mediante el análisis POAM se busca determinar el impacto externo que tienen los aspectos sociales en la industria marroquinera, por intermedio de los siguientes enunciados calificándolos de acuerdo a la información recopilada y consideraciones del autor de la siguiente manera.

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Paz Social	X			X			X		
Reforma al sistema de seguridad social	X				X		X		
Presencia de la clase media en el consumo		X			X		X		
Incremento de las migraciones a las ciudades			X	X			X		
Incremento del índice delincencial	X				X		X		
Aumento en la inversión en seguridad	X			X				X	
Manejo de los valores y tradiciones									

Fuente de análisis el autor.

Paz Social Se ha afirmado que la única solución para la construcción de la paz y la creación de un mejor país es la solución política negociada. La guerra no es viable ni humana, ni económica, ni políticamente. Es imperativo continuar y concretar el proceso de negociaciones con las Auto defensas unidades de Colombia, El Ejército de Liberación Nacional ELN y crear las condiciones que permitan el pronto restablecimiento de las negociaciones con las FARC. Ello exige reconstruir la confianza entre las partes sobre la base del pleno respeto y aplicación de los derechos humanos y el acatamiento del derecho internacional humanitario. El gobierno debe acogerse a las recomendaciones de las Naciones Unidas y de la Corte Interamericana sobre de derechos humanos y cumplir con su obligación de luchar contra todos esos grupos Enemigos de la paz. Estamos atravesamos por una grave crisis social que se expresa en el desconocimiento de los derechos económicos, sociales y culturales de la población y en la degradación de las condiciones de vida de los colombianos. Más del 50% de los colombianos viven en condiciones de pobreza, 20 personas mueren o desaparecen diariamente por la violencia sociopolítica, cada día una persona es víctima de desaparición forzada, ocho son secuestrados y casi mil son desplazados forzadamente.³⁵

La solución en profundidad de estos problemas y la superación de las causas del conflicto requiere de la participación organizada de la sociedad y la construcción de

³⁵ Alcaldía Mayor de Bogotá aspectos sociales 2004

poder ciudadano a partir del fortalecimiento de los procesos locales, regionales y sectoriales y del respeto a la nación pluriétnica y pluricultural; así con base en una agenda social que sirva de fundamento a las transformaciones democráticas de la sociedad, es preciso avanzar en la construcción de un nuevo país.³⁶ Las **oportunidades** son altas con la consecución de la paz, muchos de los problemas sociales y económicos tendrían una luz esperanza, sería la base para la construcción de una verdadera equidad social en Colombia y en con su territorio. Generando mayores beneficios sociales y atrayendo mayor desarrollo Económico e inversión extranjera con el mejoramiento de la calidad de vida. Las **amenazas** también son altas por que si no llegamos a la consecución de la Paz, nuestros problemas sociales se agravarían y permanecerían por otros cincuenta años. El **impacto** es alto por las condiciones Sociales, Económicas y Políticas de nuestro país. Que afecta de diferente manera nuestro territorio permitiendo que aparezca el desplazamiento forzoso, el secuestro y la desaparición forzada de mostrando la vulnerabilidad del tejido social de Colombia, y saliendo a flote las cosas negativas.

Reforma al sistema de seguridad social; La Reforma parte de definir dos regímenes: el contributivo, para quienes tienen capacidad de realizar aportes a la seguridad social a través de su trabajo o ingresos independientes, y el subsidiado, para quienes no tienen dicha capacidad y a quienes el Estado debe financiarles parcial o totalmente el valor del seguro obligatorio. El Régimen Contributivo, basado en el esquema del viejo Instituto de los Seguros Sociales para trabajadores del sector privado, se modificó con cuatro medidas fundamentales:

- 1.- Aumentar los aportes para la Seguridad Social.
- 2.- Acabar con el monopolio del Instituto de Seguros Sociales en la administración del seguro obligatorio de salud.
- 3.- Determinación de un valor único promedio del seguro obligatorio anual (unidad de capitación/UPC), alrededor de 150 dólares, resultante de reunir todos los aportes y dividirlos por el número de beneficiarios
- 4.- Creación del Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, organismo de concertación entre el Gobierno, las administradoras del seguro obligatorio, las

³⁶ Apartes de artículos de la Asamblea por la Paz.

instituciones prestadoras de servicios de salud, los gremios y los trabajadores, máximo organismo rector del Sistema, buscando el equilibrio del mismo.

El Régimen Subsidiado es más ambicioso aún, para lograr asegurar al menos a un tercio de la población colombiana en la primera década. Se basa igualmente en cuatro puntos.

1.- Consecución de nuevos recursos para su financiamiento. Se dedica a un fondo de solidaridad uno de los 12 puntos de los aportes de todos los trabajadores

2.- Transición de los viejos recursos de la oferta a la demanda. Paulatinamente se deben convertir la gran mayoría de los recursos públicos que financian los hospitales en seguros adquiridos para la población pobre.

3.- Los recursos del Fondo de Solidaridad en la nación, los recursos del financiamiento de los Hospitales en los departamentos y los recursos municipales deben sumarse para lograr el aseguramiento de toda la población pobre.

4.- La cobertura en servicios del seguro Subsidiado se plantea con gradualidad, debiendo ser igual a la del Contributivo en el año 2002. Mientras tanto los servicios no cubiertos por el seguro continúan a cargo de los hospitales públicos.³⁷ Las **oportunidades** altas por que antes se pensaba que la salud era la ausencia de la enfermedad, es decir que las personas sanas eran las que no estaban enfermas. En la actualidad, quienes trabajan en el sector salud piensan que esta definición se queda corta y que la salud tiene un sentido más amplio: es bienestar, pero no sólo físico, sino, también, sociológico y social. Las **amenazas** son medias si la salud abarca todos estos niveles, entonces el hecho de sentirse bien y de estar sano depende de varios factores, no como se ha convertido hoy en un negocio y en un detrimento de la profesión de médico, enfermero y demás dejando de la lado el verdadero sentido social. A pesar que en la actualidad funciona el Sistema Nacional de Salud. El **impacto** es alto por que el objetivo principal de la reforma al sistema de salud era ampliar su cobertura y prestación. Pero se genero un deterioro en la prestación del servicio ocasionando una pérdida en su sentido social.

Presencia de la clase media en el consumo: Bogotá es la ciudad más poblada de Colombia. De acuerdo con el informe del DANE emitido el 1 de julio de 2003, la

³⁷ Fuente Ministerio de la protección social.

población total de la ciudad en ese año ascendió a 6.865.997 de habitantes, lo que representa el 15,3% de la población nacional; este informe también señala que Bogotá presenta una tasa de crecimiento poblacional promedio anual de 2,4%, siendo ésta una de las más altas comparada con las cuatro ciudades principales del país. Pero en un 60% de total de la población de Bogotá, corresponde a la clase media y baja la ciudad y su ingreso esta concentrado entre uno y tres S.M.L.V (salario mínimo legal vigente). Lo genera que el consumo percapital no sea muy representativo y se busque el endeudamiento y el credito de consumo para aumentarlo. Las **oportunidades** son medias por que después de la crisis a finales de los años 90, se disminuyo el consumo de la clase media por el temor a la inestabilidad económica y la pérdida de la confianza en el sistema financiero, que era su mayor proveedor de crédito. Las **amenazas** son medias se ha incrementado el consumo en la clase media, persistiendo los temores por la inestabilidad en el mercado. El **impacto** alto por que si se genera una disminución en el consumo de algunas de sus clases en la economía, se presentara una disminución en la producción interna del país desmejorando la calidad y bienestar de los habitantes de Bogotá.

Incremento de las migraciones a las ciudades: A raíz del problema de violencia que padece Colombia, esto ha generado un desplazamiento de la población del campo hacia los centros urbanos. Casi mil personas son desplazadas diariamente por la violencia en Colombia, generando en las ciudades graves problemas sociales por la demanda de servicios públicos, empleo y seguridad debido a que ninguna ciudad del mundo está preparada para afrontar y satisfacer todo esa cantidad de necesidades que demandan los desplazados. Las **oportunidades** son bajas por las circunstancias en las cuales se está presentando el desplazamiento hacia las ciudades. Bajo otras circunstancias este fenómeno genera en la economía una solución a los empleos no cubiertos, por la oferta laboral local. Las **amenazas** son altas debido a que este problema de migración o desplazamiento se esta realizando forzosamente, y esta generando graves problemas sociales y étnicos en las ciudades que están viviendo esa problemática, a pesar de las soluciones que el gobierno ha intentado darle. El **impacto** es alto por la complejidad de la migración y sus características geopolíticas del desplazamiento. Lo más preocupante es que no se divisa una pronta solución a esta problemática colombiana.

Incremento del índice delincuencia: Bogotá por ser la ciudad principal de Colombia, es uno de los sitios del país que tiene más problemas de seguridad. La percepción del ciudadano común con respecto a los fenómenos de delincuencia evidencia que hay una sensación generalizada de inseguridad en Bogotá. El 49.7% de una encuesta realizada a los habitantes de Bogotá, por la cámara de comercio de Bogotá afirmó que la inseguridad aumentado; el 35.7% dijo que la inseguridad permanece sin cambio y solo el 14.6% percibe que la inseguridad ha disminuido. Las mujeres son las que afirman en mayor proporción que la inseguridad ha aumentado (el 55% sobre el 41.4% en el caso de los hombres). Para los habitantes de Bogotá las causas principales causas de inseguridad son: El desempleo es la principal causa de inseguridad, le sigue la falta de presencia de la policía y la falta de seguridad ciudadana. Los delitos que más le preocupan son con un 24.4% el atraco/raponazo se sitúa como el delito que más preocupa a los bogotanos.

En importancia le sigue el robo en el transporte público (14.7%) y las violaciones con (13.1%).³⁸ Los encuestados mencionan como nuevos delitos que afectan el robo en el transporte público, el homicidio común, las lesiones personales, el robo después de una transacción financiera y la extorsión, existe una percepción de los habitantes de Bogotá con un 9% de los ciudadanos que el centro de la ciudad es la zona más insegura, el 6% señaló a Ciudad Bolívar, el 5% mencionó a las cruces y un porcentaje igual a San Victorino. Con porcentajes menores patio Bonito, Cazucá, Bosa y Chapinero. En Bogotá el número de atracos reportados ante las autoridades durante el año 2004 presentó una reducción del 32.2%, registrándose en el año 2003 un número de atracos de 5.876 con respecto al año siguiente 2004 de 3.983 según lo reportado por las autoridades los atracos disminuyeron para todos los meses del año. Las **oportunidades** son altas en materia de Seguridad con respecto al índice de delincuencia y la reducción de esta en los últimos años, según los termómetros de seguridad que realizan entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, al igual de los indicadores que maneja la policía de Bogotá. Las **amenazas** son medias por que la seguridad de Bogotá y Colombia son determinados por indicadores, los cuales miden la gestión de las diferentes entidades encargadas de este tema y se verifica el aumento o el descenso con respecto años anteriores. Pero hay otros factores que no se pueden determinar y esto

³⁸ Dane Datos estadísticos de seguridad 2004 Diciembre.

hace que cualquier gestión no sea ineficiente. El **impacto** es alto por que sino hay una buena percepción de la seguridad entre la ciudadanía, es muy difícil que se genere un crecimiento económico y un buen bienestar social de los habitantes de Bogota en materia de seguridad por efectos de la delincuencia.³⁹

Aumento en la inversión en seguridad: A raíz de los problemas sociales y de seguridad que tiene Bogotá, los ciudadanos requieren de la existencia de acciones concretas que le permitan enfrentar su vida diaria con tranquilidad, es decir, sin temor a convertirse en víctima de un delito, de un acto violento o del irrespeto de otros ciudadanos o de las autoridades. Lo cierto es que Bogotá ha avanzado significativamente en el tema de las Muertes violentas en la ciudad son cada vez menor que años anteriores de 11 a 7 diarias en un lapso de 11 meses. Es por esto que la policía y el fondo de Vigilancia decido en incrementar la seguridad en la capital y fortalecerla con la implementación de 100 cámaras que estarán conectadas al Centro Automático de Despacho (CAD) y vigilarán las zonas más conflictivas del centro, Chapinero, Teusaquillo y Mártires, así como la construcción de cuatro CAI que les permitirán a las autoridades incrementar su presencia en las localidades de Bosa, Kennedy, Santa Fe y Usaquén, misma forma se formara la Estación de Policía para Ciudad Bolívar, la Seccional de Inteligencia de la Policía (Sipol) y un helicóptero para la vigilancia de la ciudad en mención para el año 2005. **Las oportunidades** son altas por con el aumento de la inversión en seguridad en Bogotá, generara mayor tranquilidad y se alejara en cierta forma por el temor aten a tentados terrositas como en el pasado. Las **amenazas** son altas debido a que los recursos y el pie de fuerza son insuficientes para la protección de la ciudadanía. Por esto no sabemos si la inversión en seguridad es realmente la que debería ser para esta ciudad. El **impacto** es medio por que no podemos destinar todos los recursos a la seguridad, si no se debe generar planes integrales que estén relacionados con la inversión social y un mejor bienestar en la generación de empleo que es una de las causa de la inseguridad.

Manejo de los valores y tradiciones En los últimos años se ha perdido el manejo de los valores tradicionales por parte de las generaciones actuales. Los principios coma la honestidad y la ética en ocasiones son parte del pasado. Es tal el olvido que las

³⁹ Observatorio de Seguridad en Bogotá por la C.C.B.

normas de urbanidad de Carreño solo las recuerdan nuestros padres y abuelos, en la actualidad lo que esta de moda es copiar los logotipos extranjeros. La forma de hablar vestirse y olvidar nuestras raíces, tradiciones y costumbres, es tal la perdida que en ocasiones matamos por color de una camiseta de fútbol. Debemos aprender a ser más tolerantes en está sociedad que siempre esta deprisa, y su único valor es el dinero. Las **oportunidades** son altas por que si queremos llegar a la reconciliación nacional debemos tener bases muy fuertes, en nuestros valores y tradiciones esta una de esas soluciones. Las **amenazas** también son altas si no una recuperación de estos principios cada día será mayor la dificulta para la recuperación de nuestro legado y tejido social. El **impacto** es alto en la búsqueda de nuestros valores y tradiciones es el primer paso para consecución de la paz que siempre hemos Buscado, y seria el principio para una nueva Colombia.

3.2.6 Aspectos tecnológicos-POAM-

Mediante el análisis POAM se busca determinar el impacto externo que tienen los aspectos tecnológicos en la industria marroquinera, por intermedio de los siguientes enunciados calificándolos de cuerdo a la información existente y consideraciones del autor de la siguiente manera.

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Infraestructura en telecomunicaciones	X			X			X		
Transferencia de tecnología en la rama de actividad económica (spill-overs)	X					X		X	
Optimización de procesos para optimizar el tiempo en la actividad productiva general del país	X			X			X		
Globalización en la información	X			X			X		
Manejos computarizados en los procesos productivos en general	X			X			X		

Fuente de análisis el autor.

Infraestructura en telecomunicaciones: Es buena en Bogotá y la empresa de telecomunicaciones de Bogotá y Ola son las más significativas de este sector, debemos recordar que la telefonía móvil en el mundo esta aboliendo la telefonía fija por sus costos y tecnología, es por esto que surgió la unión estratégica ente las Empresas Publicas de Medellín (EPM) y la ETB además de los competidores de la celular hay una muy buena Variedad de opciones de este servicio en Bogotá. Las **oportunidades** son altas por el complemento realizando por ETB, EPM y OLA, generando una alianza estratégica para afrontar en el futuro la lucha contra sus competidores más cercanos. Las **amenazas** también son altas por las diferentes pugnas entre algunos sectores del gobierno, por la eficiencia de estas empresas y algunos intereses particulares de estas personas. El reto es grande por saber cuales de estas empresas permanecen en el mercado. El **impacto** es alto por que a diferencia de otras competidores estas empresas son del estado y parte de sus utilidades son invertidas en sus respectivas ciudades, el mantenimiento funcionamiento de entidades como la Universidad Distrital que no tendría otra fuente de Sostenimiento.

Transferencia de tecnología en la rama de actividad económica (spill-overs) La timidez excesiva de los microempresarios para incursionar en tecnologías más eficientes de fabricación es notoria. La consecuencia de introducir estos cambios tecnológicos es de gran impacto en la calidad y productividad y en muchos casos, exige mayores controles en los procesos antes que grandes inversiones. Es posible que este atraso en los cambios tecnológicos se origine igualmente en la falta de formación técnica que hace ver la complejidad de los nuevos procesos antes que sus beneficios. Para los programas de financiamiento de proyectos de microempresas en el sector del cuero y la marroquinería, se ha buscado introducir el componente de desarrollo tecnológico como parámetro de evaluación de la opción de financiamiento, con el objeto de dirigir los recursos económicos del PNDM a programas con características que propicien un verdadero cambio tecnológico en la microempresa.

Con el aval del carácter técnico del proyecto debe hacerse a través de mecanismos de evaluación. Desarrollados por entidades especializadas. Por lo tanto, se propone que estas entidades, debidamente acreditadas, se constituyan en **secretarías técnicas** de las entidades financieras involucradas, para evaluar el real contenido tecnológico del proyecto y su impacto. Las **oportunidades** son altas por el mejoramiento en la calidad y

la productividad exige mayores controles en los procesos antes que grandes inversiones. **Las amenazas** son bajas en el sector marroquino en Bogotá, por que este factor no es determinante en la competitividad y productividad del sector, el uso tan intensivo en la mano de obra y los bajos costos laborales que se manejan en el mundo. El **impacto** es medio por las condiciones de los nichos de mercado del sector marroquino, para otros sectores de Bogotá el factor tecnológico es determinante en su competitividad. Pero para este sector hay otros factores que hacen la diferencia.

Optimización de procesos para optimizar el tiempo en la actividad productiva

general del país: La globalización, la productividad y la competitividad son términos recurrentes en los debates que abordan el desarrollo económico actual. La globalización es un proceso amplio que implica cambios a nivel cultural, social y económico. Los recientes desarrollos de la teoría económica⁴⁰ han sustentado que los déficits de crecimiento provienen de la ineficiencia en la provisión de los llamados “factores de crecimiento”: capital, trabajo y productividad. Básicamente, las debilidades de los países en desarrollo se basan en el bajo desempeño de su productividad y no en la provisión de capital o de trabajo. Es decir han sido incapaces de hacer más y mejor, con menos. hoy en día más y más diversificada, las políticas gubernamentales impulsan activamente la innovación: un ambiente legal y fiscal flexible, zonas de desarrollo industrial específico, una mano de obra altamente calificada y multilingüe, múltiples posibilidades de financiación, infraestructuras con excelente desempeño (educación, transporte, telecomunicación, zonas de actividades) y las ayudas a la inversión constituyen los puntos fuertes, Las políticas económicas se fundamentan en la fuerza de la iniciativa privada y el espíritu de innovación y buscan dejar a las empresas una amplia libertad de acción al lado de una gran proximidad con la administración. Se busca que las inversiones realizadas por el sector privado generen una tasa alta de retorno, de esta manera, la política tributaria presenta unas de las tasas más débiles del mercado.

Las **oportunidades** son altas si mejoramos aspectos que no permiten la eficiencia en la actividad productiva como un ambiente legal y fiscal flexible, zonas de desarrollo industrial específico, una mano de obra altamente calificada y multilingüe, múltiples posibilidades de financiación, infraestructuras con excelente desempeño (educación, transporte, telecomunicación, zonas de actividades) Las **amenazas** son altas sino

⁴⁰ Estudios Económicos Banco de la Republica Eduardo Clavijo.

cumplimos con un verdadero desarrollo productivo, en conjunto entre todas nuestras instituciones para lograr una verdadera competitividad. El **impacto** es alto puesto es determinante en nuestra producción nacional, por la importancia que pueden tener los mecanismos que empleemos para el desarrollo productivo de nuestro mercado en un ambiente de eficiencia productiva y competitividad.

Globalización en la información : La globalización se podría traducir de una manera metafórica en la siguiente historia: es una princesa INGLESA, con un novio EGIPCIO, que van hablando por un teléfono celular SUIZO, tomando unas copas de vino ITALIANO, en un carro ALEMAN, conducido por un chofer BELGA que viene con dos copas de tequila MEXICANO en la cabeza y se estrella contra las columnas de un puente FRANCÉS, tras una larga persecución de un periodista ESCOCÉS en una moto JAPONESA y atendidos por unos paramédicos FILIPINOS que los llevan al hospital en una ambulancia ESTADOUNIDENSE y son atendidos por un médico ISRAELÍ, hasta que finalmente mueren. Escrito por un COLOMBIANO” .Aunque resulte gracioso el ejemplo, en el fondo contiene una explicación del papel de la persona en lo que algunos atinan en llamar “la aldea global” .Pero, entremos en materia. Evidentemente, la globalización ha sido el fenómeno de mayores repercusiones y de más variadas manifestaciones en todos los ámbitos de la realidad a finales del Siglo XX e inicios del XXI.⁴¹

Caemos en error cuando pensamos que la globalización es un fenómeno netamente de carácter económico, a pesar que el proceso se inicia como resultado de la confluencia de objetivos económicos, muchos acontecimientos de finales del siglo XX han determinado el uso generalizado del concepto de globalización como principal referente de los grandes cambios que se vienen produciendo en el mundo: la multiplicación y aparición de nuevos actores influyentes en el sistema internacional como son las organizaciones internacionales, las empresas transnacionales y las organizaciones no gubernamentales; la transición a Estados independientes y democráticos de un gran número de naciones; el final de la Guerra Fría marcado históricamente por el episodio de la Caída del Muro de Berlín en 1989 que recompone el orden internacional; el aumento en los niveles de crecimiento de economías emergentes especialmente en el

⁴¹ Crónicas el Tiempo Lecturas Dominicales Sep 2004

sudeste asiático y la aceleración de la tecnificación, el intercambio comercial y el avance de las telecomunicaciones son situaciones que caracterizan y enmarcan a la globalización.

La Globalización supone una interacción funcional de actividades económicas y culturales dispersas, bienes y servicios generados por un sistema de muchos centros, en el que importa más la velocidad de recorrer el mundo que las posiciones geográficas desde las cuales se actúan. Se habla entonces de una sociedad centrada en el conocimiento y en la disponibilidad de la información, que gracias al avance en las telecomunicaciones ha permitido la conexión de lugares distantes tanto para el intercambio económico como cultural. Las **oportunidades** son altas por el desarrollo que se está presentando en la globalización de la información en un ambiente internacional de comercio y tecnología que hace que cada día busquemos nuevas formas de comercio sin salir de nuestro entorno. Las **amenazas** son también altas, debido a que si no tomamos las medidas necesarias para afrontar este fenómeno comercial por exclusión saldremos del mercado sin más remedio. El **impacto** es alto por que si estamos acorde con estas corrientes mundiales tendremos amplios beneficios comerciales para la integración mundial y la firma de tratados internacionales como el TLC.

Manejos computarizados en los procesos productivos en general: La clave de la agregación de valor de una organización ya no es la destreza física de los trabajadores ni la disección del trabajo en tiempos y movimientos, sino más bien su capacidad de optimizar los recursos, analizar los resultados de su acción, de trabajar en equipo y coordinar acciones. Por eso, más que las líneas de ensamblaje de los productos o de prestación de servicios, se organizan procesos que son continuamente mejorados para satisfacer las necesidades de los clientes. La industria global presenta ventajas frente a las empresas locales en la calidad de sus productos, igualmente en la tendencia al desarrollo de producto a la medida, así mismo han aprovechado todo tipo de acuerdos comerciales estableciendo sus centros de producción en los lugares que para ellos es más eficiente. Las empresas globales han enfocado sus esfuerzos en obtener certificaciones que garanticen la sostenibilidad de la estandarización en los procesos productivos. Estas certificaciones se extienden al ámbito ambiental en el proceso de curtidado, lo cual fortalece la imagen corporativa de las empresas y contribuyen con la conservación del medio ambiente.

La gran ventaja de las empresas de clase mundial es el posicionamiento de marca mediante el manejo computarizado en los procesos productivos que han alcanzado las empresas de clase mundial, el cual se ha logrado a través de la gran diferenciación, atacando un nicho de mercado que, si bien es pequeño, tiene mayor poder adquisitivo generando así los ingresos con los cuales cuenta el sector. Actualmente los productos colombianos están compitiendo en el mercado global por precio, se hace necesario atacar un segmento diferente el cual no busque precio, sino productos innovadores con una excelente calidad y diseño, enfocándose en la diferenciación de producto. Las **oportunidades** son altas por que en la actualidad son muchos los sectores que depende el tecnológico para sus procesos productivos, es por esto que la automatización de muchos procesos genera una eficiencia en la cadena productiva en los diferentes sectores de la economía mundial. Las **amenazas** son también altas por los Manejos computarizados en los procesos productivos, por que estos pueden generar un desplazamiento de la mano de obra en los diferentes sectores de la economía con sus consecuencias sociales para sus habitantes. EL **Impacto** es medio por que a pesar que es latente la computarización de muchos procesos en nuestra economía es un fenómeno que no se producirá en el corto plazo por los costos que implicarían la ejecución y realización de estos proyectos a las diferentes empresas de país.

3.3 COMPETENCIAS DEL FACTOR HUMANO EN EL SECTOR MARROQUINERO EN BOGOTÁ

En un modelo basado en competencias laborales, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) lidera un sistema de normalización, formación y certificación en el que los gremios, las entidades gubernamentales, el sector productivo y las entidades educativas participan conjuntamente para establecer y validar las funciones y habilidades que un empleado debe tener en distintas ocupaciones. Gracias a la recomendación sobre desarrollo de los recursos humanos (Propuesta de la OIT (Organización Internacional del Trabajo No.150 1975), el Gobierno Nacional, en cabeza del Sena, se compromete con “la elaboración de las normas de calidad aplicables a los instructores y la facilitación a éstos en la Capacitación y practica de nueva fuerza de trabajo en Colombia.

Bajo esta premisa y teniendo en cuenta los cambios organizacionales de las empresas de hoy, sumados a las nuevas necesidades de los empleadores, el Sena, desde 1996, ha venido trabajando bajo el modelo de competencias laborales con el objetivo de conformar un sistema de formación más adecuado a las necesidades reales tanto de trabajadores como de empleadores. Lo más novedoso e importante de este sistema es que además de la normalización de competencias laborales, el Sena como ente certificador, gracias al decreto 933 de 2003, le brinda la oportunidad de certificarse a los trabajadores que poseen las habilidades y competencias para realizar correctamente su trabajo, pero que no tienen ningún tipo de documento que lo respalde. Para Juan Bayona, director del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, uno de los grandes beneficios que este programa ofrece para los profesionales de Gestión Humana, es que le brinda la posibilidad de planear los procesos de selección y vinculación de personal con base en los estándares de competencias laborales. “Si el encargado de recursos humanos en una organización detecta que el nivel de conocimientos y habilidades de sus trabajadores no es el necesario para conseguir la certificación, puede empezar a establecer planes de desarrollo de competencias y actualización del talento humano”, sostuvo (Carlos Bayona 2004).

En entrevista hecha por gestión humana com. Además, otra gran ventaja que puede traer esta certificación de competencias es que se pueda convertir en un método de motivación y compensación para determinados trabajadores que logran certificarse en diferentes aspectos. En relación con la mano de obra, cualquiera que sea el nivel tecnológico de una empresa fabricante de productos de cuero, hará uso intensivo de ella. Puede verse de otra forma: son pocos los sectores hoy en día en los que la participación del costo de mano de obra dentro del precio de venta supera el 8%. Dentro de los cuales se cuentan los sectores de confecciones, muebles, marroquinería, calzado y algunos otros.

Pues bien, para estos sectores no habrá acción mas acertada que la de ejecutar estimulantes políticas de orientación del talento humano en una mejor preparación y capacitación en la producción mundial constituyendo este factor como crítico en el negocio de los productos de marroquinería y calzado. Esta constituye una razón de suficiente peso para que los empresarios cualesquiera que sea su posición en la industria o su tamaño, se preocupen de este tema.

3.3.1. Caracterización del sector.

Con base en un estudio concienzudo de los aspectos que influyen directamente en el entorno de la ocupación que se está analizando, la Mesa Sectorial⁴¹ debe preparar un documento en el que se especifiquen las principales características de ese sector, sus avances, las nuevas tendencias que se han presentado en el entorno actual y lo que se prevé para el futuro, entre otros aspectos. Además, las normas de competencias laborales que genera la Mesa Sectorial deben diseñarse con base en los resultados arrojados por la caracterización del sector, pues deben responder a las nuevas tendencias que el mercado está solicitando. Luego de ser validada por expertos y concedores del tema, dicha caracterización será publicada por el Sena para efectos de consulta o ubicación de personas que estén interesadas en conocer esta importante información.

3.3.2. Diseño del mapa funcional.

Teniendo en cuenta el análisis realizado en la caracterización del sector, la mesa sectorial inicia la elaboración de un mapa de funciones de la ocupación, en el que se determinan las competencias que se deben más representativas en la práctica que hacen que el objetivo final de la ocupación se cumpla a cabalidad. El Sena define el Mapa Funcional como una “herramienta de cuestionamiento para identificar el **propósito clave** del área objeto de análisis, como punto de partida para enunciar y correlacionar las **funciones** que deben desarrollarse hasta especificar las contribuciones individuales”. Esta definición se hace con base en la relación consecuencia-causa.

Grafico 11

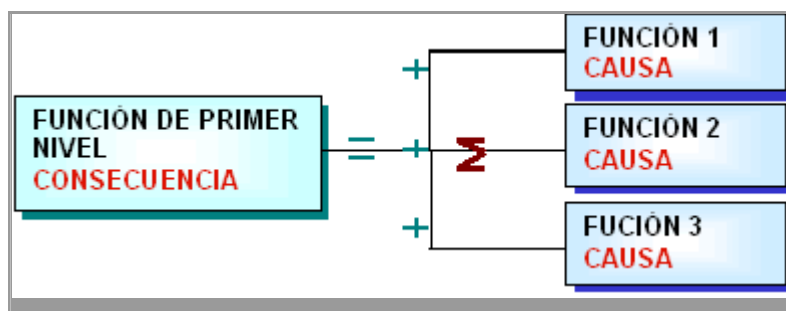


Diagrama fuente

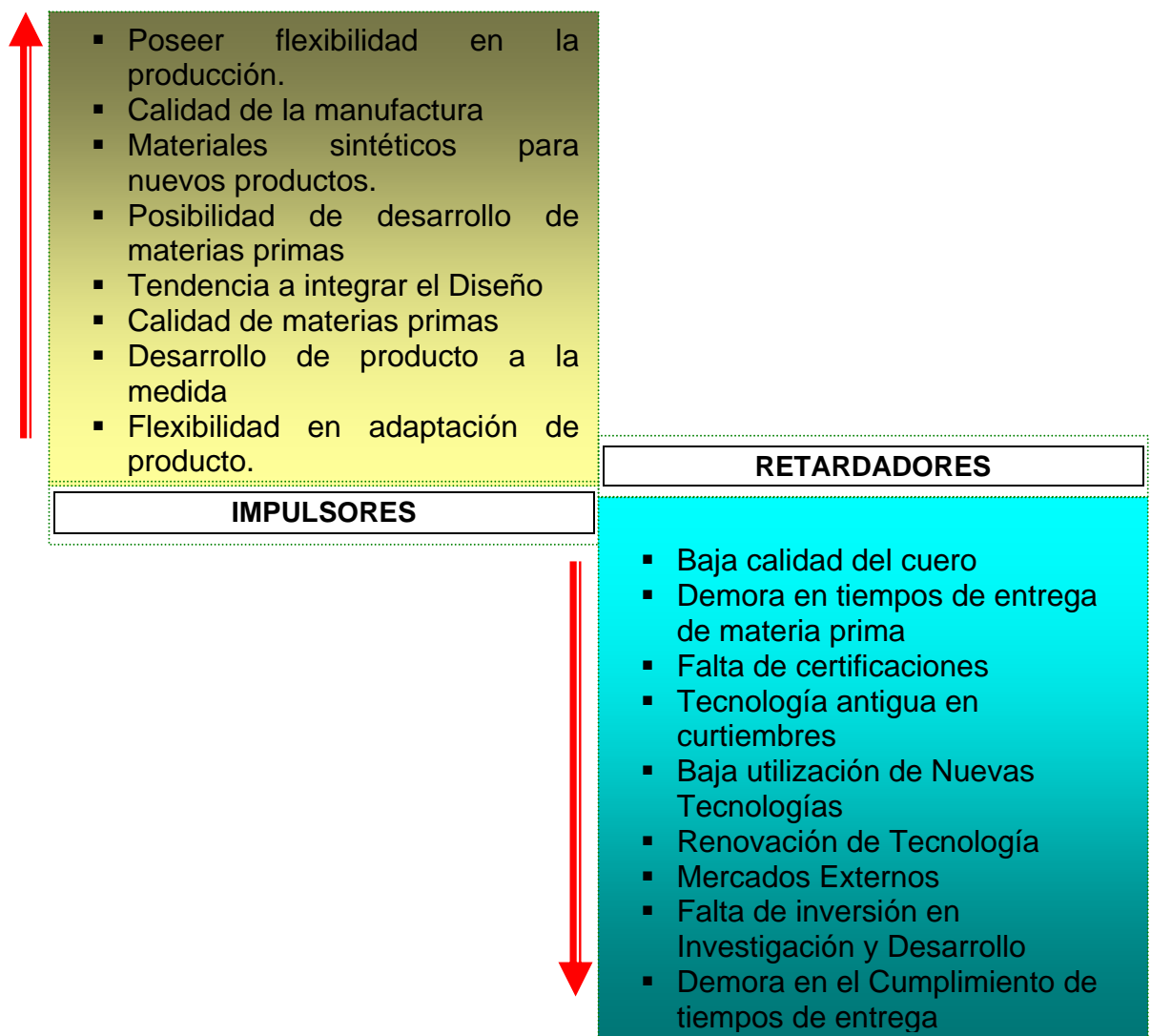
Asicam.

⁴¹ La Mesa Sectorial es la representación de Junta de empresarios de un sector industrial o comercial en el análisis de unos Objetivos cualitativos y cuantitativos acompañados por los gremios y la CCB

4. LAS ESTRATEGIAS

La herramienta que permite observar el comportamiento en el tiempo de los puntos vitales de la estrategia y evaluar su rendimiento, se basa en la identificación de los impulsores y los retardadores de la estrategia, la cual es alineada con los objetivos mismos de la organización. La estrategia a largo plazo de las empresas del sector marroquinero se debe enfocar hacia el posicionamiento de marca y la diferenciación del producto teniendo en cuenta que se deben sostener las condiciones de calidad y fortalecer el diseño. Con respecto a la evaluación de la estrategia, se tiene que se desarrolla en tres niveles para posterior mente ser desarrollado.

EVALUACIÓN, MONITOREO Y ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



4.1 RESULTADOS Y OBSERVACIONES DE LA ESTRATEGIA DE FORMA ESTÁTICA.

El status que de las empresas locales del sector marroquinerero se fundamenta en las grandes debilidades y constantes amenazas que representan para estas empresas los productos poco diferenciados y de materias primas de no muy buena calidad, como los son los productos chinos. Existen debilidades en la calidad del cuero dado que los ganaderos no ven el cuero como subproducto útil, generando un alto grado de desperdicio en el proceso, igualmente existen problemas de seguridad que impiden que los ganaderos fortalezcan el cuidado que se le debe brindar al ganado. Sin embargo, la industria presenta ciertos impulsores, los cuales generan que las ventajas competitivas sean Core Competencias como lo son: Capacidad de producir a la medida y alta capacidad de respuesta a los cambios constantes del mercado, así como poseer flexibilidad en la producción, lo que permite reaccionar rápidamente ante cambios en las tendencias. Cabe destacar que los proveedores de la cadena están abiertos al desarrollo de productos con los productores, logrando así una mayor amplitud en el portafolio de la cadena, fortaleciendo el diseño y la posibilidad de estar acordes a las tendencias del mercado mundial, La incorporación de la fase de diseño como una parte importante del proceso de manufactura genera la necesidad de desarrollar cueros con características específicas requeridas por las empresas marroquineras (status quo).⁴²

4.2. COMPARACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS DE LAS EMPRESAS CONTRA LA INDUSTRIA Y LOS COMPETIDORES LÍDERES:

Se observa que las empresas del sector por lo general son seguidoras, sin embargo el proceso de diseño se ha integrado paulatinamente a la cadena productiva, generando productos diferenciados para el mercado local con la respectiva disponibilidad de insumos, generando así la oportunidad de cerrar la brecha existente. Las empresas locales como se ha mencionado a lo largo de este documento, se han interesado por posicionar su marca, tanto en sus mercados locales, como en los mercados globales. Logrando esto a través de diferenciación de producto, por medio de excelentes métodos de manufactura, diseño e innovación en productos y utilización de nuevos materiales.

⁴² Termino Utilizado Por Monitor

Las empresas locales deben buscar la diferenciación para poder competir contra los productos chinos, que se caracterizan por la baja diferenciación y el bajo precio, debido a sus procesos de manufactura y bajo costo de la mano de obra.

4.3 DESCRIPCIÓN DINÁMICA DEL COMPORTAMIENTO DE LA ESTRATEGIA EN EL LARGO PLAZO:

Para que la estrategia se fundamente en el largo plazo se debe seguir por un proceso de preparación e implementación de los factores que la componen, como por ejemplo el caso de la calidad de las materias primas, siendo este factor uno de los más influyentes ya que determina el funcionamiento de la cadena productiva. Es indispensable contar con materias primas de excelentísima calidad para poder generar un producto diferenciado integrando el proceso de diseño para hacerlo innovador y lograr atacar un segmento de mercado de ingresos superiores a los de los segmentos atacados actualmente, creando así la diferenciación necesaria para competir en el mercado. Respecto al proceso de curtido se hace necesario verificar constantemente los niveles de contaminación producidos por las empresas, para lograr una industria sostenible con el medio ambiente. Igualmente el fortalecimiento de centros de investigación y desarrollo repercute en el impacto ambiental de estas empresas. La estandarización en el proceso productivo de estas empresas permitirá mejorar los eslabones subsiguientes. Los programas de formación generarán valor agregado a toda la cadena, se hace necesario evaluar y actualizar constantemente el contenido de estos programas, adaptándolos constantemente a los adelantos tecnológicos del sector.

5 CONCLUSIONES

Las siguientes son una serie de de conclusiones acerca del comportamiento y falencias del sector marroquiner de acuerdo a la recopilación bibliográfica realizada en Bogotá y Colombia.

5.1 DE LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL

- Con relación al conocimiento del mercado, a través de la investigación, es claro que los microempresarios conocen aspectos del mismo a través del camino obligado que les impone su propio negocio, apenas en la profundidad que el

comportamiento del mismo exige, en un proceso que es insuficiente, especialmente por el gran número de variables no consideradas. De otro lado, este conocimiento, no obedece a una práctica sistemática que el microempresario utilice para estudiar todas las variables del mercado que le permitan identificar las nuevas oportunidades, en un mercado dinámico y en evolución continua.

- Conclusión similar se tiene en el conocimiento de los consumidores finales y de la competencia, donde el conocimiento no se basa en el desarrollo de un esquema comercial competitivo que incluya el análisis del consumidor final hacia la generación de un producto adecuado y que evalúe la competencia en los elementos que caracterizan su verdadera ventaja competitiva como el servicio, marca, imagen, etc.
- Con relación a los clientes, la necesidad permanente de recursos económicos por parte de los microempresarios sesga su evaluación y no permite determinar estrategias conjuntas y convenientes para enfrentar el mercado. El cliente no se aprecia como un socio en la actividad comercial.
- Las políticas comerciales que se practican en el sector especialmente en lo referente a las modalidades de plazos y pago son limitantes críticos especialmente si se aspira a atender clientes de mayor tamaño y cobertura. Un factor positivo es la alta velocidad de respuesta de la microempresa en la entrega de pedidos, por encima de empresas más grandes.

De competitividad del proceso productivo

- En términos generales, las condiciones de distribución de las plantas, de su organización y de la seguridad industrial, demandan en la mayoría de las microempresas, una actividad importante de mejoramiento para alcanzar niveles mínimos que garanticen un funcionamiento seguro, propicien un ambiente laboral agradable y coadyuven al aumento de la productividad y a la reducción de los costos de proceso.
- La falta de especificaciones del producto o la calidad de los existentes, no permite fundamentar con precisión un esquema de costos unitarios conforme lo

desean los microempresarios ni constituir bases de gestión de la producción valederas. Este es un punto crítico de solución urgente. Las técnicas de control de la producción y de administración de la calidad que los microempresarios pretendan ejecutar en las plantas requieren asegurar los productos y los procesos, a partir de especificaciones técnicas bien elaboradas.

- La subcontratación de procesos de producción en la mayoría de los microempresarios es la alternativa ideal para involucrar tecnologías que no posee él mismo, en su propio producto. Bajo los parámetros que demanda un proceso complementario de producción, la prestación del servicio de subcontratación para microempresarios es verdaderamente importante en este sector.

Del recurso humano

- Es importante la utilización de personal experimentado en la producción. En este sentido, debido a la falta de programas formativos internos en la mayoría de las microempresas, la experiencia adquirida en la práctica es fundamental.
- Muy alentadora es la participación de personal con escolaridad superior en la administración de las microempresas. Se espera que este cambio con relación a mediciones anteriores, de hace algunos años, sea una tendencia positiva especialmente frente a su futuro.
- Se aprecia que el sistema de pago a destajo es una práctica común En el sector del cuero debido a la informalidad de algunas empresas que conlleva inestabilidad y un fuerte escollo en los planes de mejoramiento que involucren al personal de planta.

De la evaluación del producto.

- Los defectos de calidad de apariencia del producto encontrados en artículos de clasificación primera, y especialmente sus causas, indican una deficiente formación técnica del microempresario en el control de las materias primas y de los procesos, en el aseguramiento del producto, en el análisis de los defectos y en la formulación de planes de mejoramiento. La falta de barreras permite la

entrada en el sector de microempresas sin base tecnológica mínima y los programas de formación no están dirigidos a este campo.

- En relación con la calidad de resistencia de los productos y/o componentes, medida en el laboratorio de pruebas físico-mecánicas de CEINNOVA, la deficiencia arriba anotada en cuanto al control de variables de proceso y selección de materiales, es más notable.

De competitividad tecnológica.

- La timidez excesiva de los microempresarios para incursionar en tecnologías más eficientes de fabricación es notoria. La consecuencia de introducir estos cambios tecnológicos es de gran impacto en la calidad y productividad y en muchos casos, exige mayores controles en los procesos antes que grandes inversiones. Es posible que este atraso en los cambios tecnológicos se origine igualmente en falta de formación técnica que hace ver la complejidad de los nuevos procesos antes que sus beneficios.

Del perfil de la gerencia

- En nivel educativo de la gerencia actual, con un 51% de niveles técnico y universitario es un factor positivo hacia el futuro.
- Los propósitos de asociación, expresados por el 74% de los microempresarios, a pesar de experiencias negativas anteriores, sigue siendo, en mente de ellos, una alternativa importante. Como base fundamental, el microempresario seleccionaría empresarios del mismo subsector y con productos similares.

De las cadenas productivas

- El alcance del estudio en este aspecto se limitó a medir algunos factores relacionados con la apreciación del CDP⁴³ por parte de microempresarios, los cuales aleatoria mente resultaron ser usuarios y no usuarios de los CDP's.

⁴³ CDP termino utilizado abreviado como Centro de Producción o producciones CCB

- Sin embargo, el estudio permite complementar el análisis de las actividades de servicio de los CDP's, realizado por otros estudios específicos, en este caso desde el punto de vista de los microempresarios evaluados.
- Finalmente, el potencial de los CDP's permite involucrarlos de manera activa en futuros programas basados en las recomendaciones de este estudio. En lo que se refiere a la formulación de acciones de solución a la problemática del sector, los CDP's del sector del cuero ya existentes y los que se puedan crear en el futuro, son base importante.

6. RECOMENDACIONES.



Fuente análisis CCB

Basados en los resultados del estudio y enmarcando la situación actual de este sector en el ámbito competitivo descrito al comienzo del proyecto, se colocan en consideración las siguientes recomendaciones, con la firme convicción que tendrán eco en las entidades, instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales, y todas aquellas entidades y/o personas que de alguna forma tienen relación con este sector y especialmente con los miles de microempresarios colombianos del cuero.

La producción y comercialización de Productos de los Microempresarios.

Independientemente de los resultados de los programas antes desarrollados, se propone, a través de las ONG involucradas, estimular a los microempresarios del sector del cuero, para la realización de estos proyectos asociativos, bajo los siguientes parámetros:

- Ningún proyecto asociativo debe producir la pérdida de identidad de cada microempresario como tal. Deben reforzar sus fortalezas y unirlos para minimizar sus debilidades.
- Las actividades a realizar dentro de estos proyectos, se limitan a las actividades propias y las directamente relacionadas con la producción y comercialización de productos. Otras actividades distintas (como por ejemplo la importación conjunta de materias primas, compra de maquinaria, etc.) no tienen mayor atractivo para los microempresarios, al menos en las etapas iniciales de los proyectos.
- Los proyectos de asociación deben ser propuestos a grupos de microempresarios que se conozcan entre sí, con afinidades complementarias, para introducir elementos de confianza que hagan más viable el proyecto.
- Las actividades asociativas deben realizarse en el marco de "**empresas virtuales**" como alternativa. Las asociaciones que encarecen de forma notable el producto no son de mayor aceptación.

Las funciones del proyecto asociativo son:

- a. Definición de objetivos y políticas comerciales del grupo.
 - b. Estructuración de la oferta común de productos.
 - c. Estructuración de la capacidad de producción individual y colectiva disponible
 - d. Planeación de la producción individual y colectiva y entrega de los pedidos.
 - e. Evaluación del servicio al cliente de cada microempresa en particular y del grupo en general.
- **Proyectos Piloto.** Para desarrollar en la práctica el modelo de proyecto asociativo, se propone la realización de proyectos piloto controlados, promovidos por la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa y desarrollados con la cooperación técnica de CEINNOVA. Los proyectos piloto permitirán determinar los mecanismos prácticos de operación de los proyectos

asociativos y cimentar las metodologías para hacerlas extensivas a las ONG relacionadas e interesadas en la promoción y realización de estas asociaciones.

Los mecanismos de asistencia técnica a los microempresarios.

- Los programas de asistencia técnica a las microempresas dirigidos a la gestión empresarial, de producción y tecnológica deben ser orientados a la solución de problemas específicos, contener un alto grado de personalización, es decir aplicables a microempresas en particular y ser desarrollados directamente en la microempresa.
- Como metas críticas de estos programas se plantean los mejoramientos de la distribución, organización y seguridad de la planta, la flexibilización y universalización de los procesos de manufactura de calzado y los proyectos para producir cambios efectivos y positivos en los índices técnicos de productividad y en los indicadores de calidad de apariencia y resistencia de los productos.
- Se propone estimular, desde los programas del PNDM, la conformación de **la Red de Servicios y Desarrollo Tecnológico del Sector del Cuero**, que articule las actividades desarrolladas por CEINNOVA, los Centros de Desarrollo Productivo del Calzado, Marroquinería y Cuero y los Centros de Calzado y Cuero del SENA, que brinde asistencia técnica especializada, según el nivel y el campo de acción de cada entidad, coadyuvando a la eliminación paulatina de la brecha tecnológica que caracteriza a las microempresas del sector.

Programas de capacitación con planes relacionados con la actividad.

Reorientar los programas de capacitación que se vienen promoviendo por parte de ONG involucradas en el PNDM, para que estas encomienden su realización a entidades con experiencia práctica. Cada programa de capacitación debe contener aspectos prácticos que tengan como resultado mejoramientos reales de la gestión. De otra forma, conforme lo muestra el estudio, son recursos invertidos sin resultados efectivos. Dentro de los programas de capacitación requeridos por las microempresas del sector cuero, para ser desarrollados se mencionan como críticos los siguientes:

- a. Gestión de diseño, tanto para microempresarios de calzado como de marroquinería, con el objeto de implantar en la microempresa elementos de gestión hacia verdaderas innovaciones
- b. Elaboración de especificaciones de producto para la información de datos básicos de materiales, variables del proceso, características del producto final, detalles del proceso de construcción, cantidades de materiales utilizadas, sistemas de empaque, modelos y variantes, colores y texturas, etc.
- c. Aspectos relativos a la normalización de materiales y productos y a la selección técnica de materias primas. Igualmente en sistemas administrativos de la calidad, para el análisis de resultados y la formulación de planes de mejoramiento.
- d. Técnicas prácticas para desarrollar funciones al interior de la microempresas en investigación del mercado, del consumidor final, de la competencia, etc. que fundamenten una verdadera gestión comercial.

Apoyo Financiero al microempresario

- Para los programas de financiamiento de proyectos de microempresas en el sector del cuero, introducir el componente de desarrollo tecnológico como parámetro de evaluación de la opción de financiamiento, con el objeto de dirigir los recursos económicos del PNDM a programas con características que propicien un verdadero cambio tecnológico en la microempresa.
- El aval del carácter técnico del proyecto debe hacerse a través de mecanismos de evaluación. Desarrollados por entidades especializadas. Por lo tanto, se propone que estas entidades, debidamente acreditadas, se constituyan en secretarías técnicas de las entidades financieras involucradas, para evaluar el real contenido tecnológico del proyecto y su impacto.

Estructura de los servicios CDP's

- Se propone estructurar el portafolio de servicios de los CDP's , con el objeto de involucrarlos en la solución de la problemática del sector, bajo la cobertura de las recomendaciones aquí expuestas u otras que se consideren adecuadas :

Dejando abierto la investigación para otros interesados en el sector que llamo mi atención (El autor del trabajo de grado) Javier Segura R.

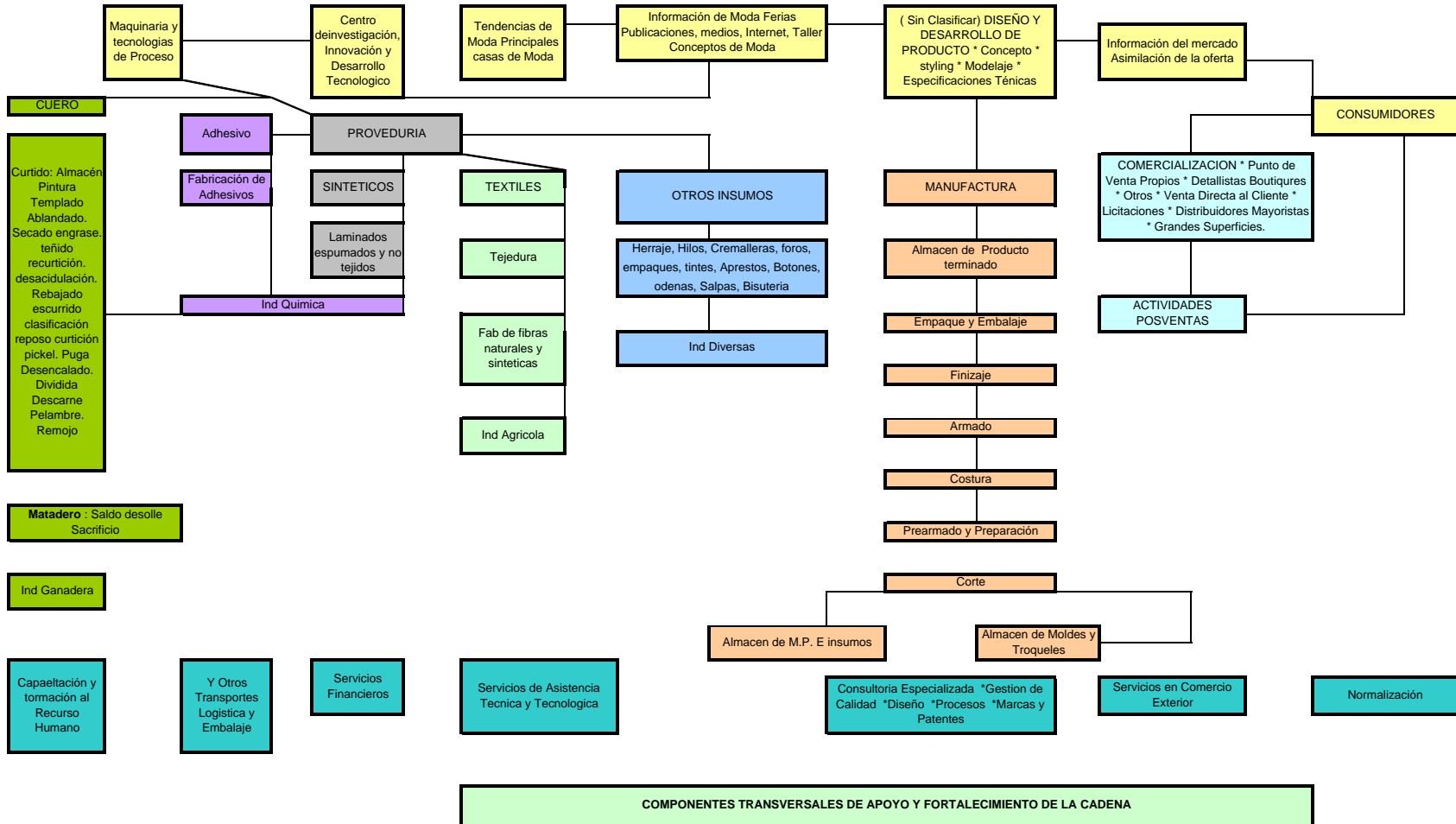
Anexo 1

Cargos de Personal de Producción Sector Marroquinerero

Actividad	Porcentaje
Operario Maquina Plana	9,0%
Operario Maquina de Codo	2,80%
Operario Maquina de Poste	1,50%
Operario Maquina de Zigzadora	0,4%
Operario Maquina dobladora terminadora	1,80%
Terminador	6,80%
Empacador	2,20%
Cortador de tiras	0,40%
Pulidor Esmerrilador de Bordes	1,1%
Orquelados de Puntas y Huecos	0,9%
Entintadora de Bordes	1,1%
Pulidor y Limpieza	0,2%
Operario de Tableteria	2,8%
Control de Calidad	0,7%
Costureros a Maquina	3,1%
Diseñador	4,8%
Modistas	2,0%
Cortador Manual	13,1%
Cortador a Troquel	4,4%
Dsbastador, Preparador, Armador	28,0%

Anexo 2

CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR



Anexo 3

Indicadores Socio Economicos para el Sector,Rangos y % de Microempresas

Indicadores	Rangos	Marroquineria
Competitividad del costo laboral	Menor de 1.5	11%
	De 1.5 a 4	33%
	Más de 4	56%
Costo Laboral por trabajador	Menor de 1.5	28%
	De 1.5 a 2	39%
	Más de 2	33%
Costo Laboral por total Producido	Menor de 20%	20%
	De 20% a 30%	30%
	Más de 30%	50%
Productividad Laboral	Menor de \$ 4000	22%
	De \$4000 a \$8000	33%
	Más de \$ 8000	44%
Total Producido por trabajador	Menor de \$ 4000	10%
	De \$4000 a \$8000	70%
	Más de \$ 8000	20%
Valor agregado de los activos fijos	Menor de 5	56%
	De 5 a 10	22%
	Más de 10	22%
Rotación de Capital	Menor de 5	70%
	De 5 a 10	20%
	Más de 10	10%
Intensidad del capital	Menor de \$2000	63%
	De \$2000 a \$5000	29%
	Más de \$500	8%
Eficiencia de los procesos	Menor de 2	56%
	De 2 a 5	33%
	Más de 5	11%
Productividad Total	Menor de 1.5	60%
	De 1.5 a 3	30%
	Más de 3	10%
Contribución Laboral al valor agregado	Menor de 30%	56%
	De 30% a 50%	11%
	Más de 50%	33%
Contribución de los materiales al total producido	Menor de 50%	40%
	De 50% a 70%	20%
	Más de 70%	40%
Contribución de los materiales al total producido	Menor de 1	56%
	De 1 a 1.5	33%
	Más de 1.5	11%