

**CARACTERIZACION DEL SECTOR MARROQUINERO IDENTIFICANDO SUS
NECESIDADES EN CAPACITACION Y ASESORÍA EN COMERCIO
INTERNACIONAL Y MERCADEO PARA PROMOVER LAS EXPORTACIONES
EN SAN JUAN DE PASTO**

CARLOS EDUARDO MONTENEGRO JURADO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2004**

**CARACTERIZACION DEL SECTOR MARROQUINERO IDENTIFICANDO SUS
NECESIDADES EN CAPACITACION Y ASESORIA EN COMERCIO
INTERNACIONAL Y MERCADEO PARA PROMOVER LAS EXPORTACIONES
EN SAN JUAN DE PASTO**

CARLOS EDUARDO MONTENEGRO JURADO

**Trabajo de grado para optar el título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor académico:
Dra. LILIANA LOPEZ CHAMORRO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2004**

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. OBJETIVOS	8
1.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	8
2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL – SENA	9
3. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PASANTIA Y METODOLOGIA DE INTERVENCIÓN SECTORIAL DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL	18
3.1 OBJETIVO ESPECIFICO – 1	18
3.1.1 Características generales de la industria del cuero	18
3.1.1.1 El cuero, materia básica de la industria de la marroquinería	18
3.1.1.2 Lenta evolución tecnológica de la industria del cuero	19
3.1.1.3 Uso intensivo de la mano de obra	19
3.1.1.4 Inexistencia de barreras de entrada al negocio	19
3.1.1.5 Competencia aguda	19
3.1.1.6 Intensiva utilización del mercadeo de consumo	19
3.1.1.7 Transhumanancia de la producción y globalización del comercio	19
3.1.2 Características de las empresas marroquineras en Nariño	22
3.1.3 Principales productos de exportación de Nariño	23
3.1.4 Diagnostico de empresas marroquineras del programa expopyme	24
3.1.4.1 Productos	25
3.1.4.2 Mercadeo	25

3.1.4.3 Problemas de mercadeo	26
3.1.5 Matriz DOFA del sector marroquintero, cueros y calzado en San Juan de Pasto	27
3.1.5.1 Debilidades	27
3.1.5.2 Oportunidades	29
3.1.5.3 Fortalezas	30
3.1.5.4 Amenazas	30
3.1.5.5 Estrategias DOFA	31
3.2 OBJETIVO 2	34
3.3 OBJETIVO 3	34
3.4 OBJETIVO 4	36
3.5 OBJETIVO 5	38
3.5.1 Alternativa para el desarrollo y mejoramiento del sector de marroquinería, cuero y calzado	38
3.5.2 Recomendaciones para el programa de Desarrollo Empresarial	39
3.5.3 Recomendaciones para las empresas del sector	39
3.5.4 Recomendaciones para el Gobierno y las instituciones	42
4. OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PASANTIA	44
5. CONCLUSIONES	45
5.1 EN EL TRABAJO DE PASANTIA	45
5.2 EN EL SECTOR MARROQUINERO, CUERO Y CALZADO	45
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	49

RESUMEN

El trabajo presentado a continuación muestra los resultados obtenidos durante el trabajo de pasantía en Desarrollo Empresarial (SENA) de Pasto, en el sector de marroquinería, cuero y calzado.

Se muestra además un diagnóstico del sector, principalmente de la ciudad de San Juan de Pasto, en el cual se ha enfocado como principal objetivo, determinar las necesidades de capacitación y asesoría que los diferentes empresarios requieran, también de indica de manera objetiva las diferentes recomendaciones hechas a las distintas organizaciones que son participes del sector marroquinero.

El diagnóstico que se llevó a cabo se centró principalmente en 13 Empresas Marroquineras de la ciudad de Pasto pertenecientes al programa EXPOPYME, ya que estas presentan las características necesarias para participar dentro de las actividades exportadoras, además estas empresas ya han venido trabajando en estos procesos porque gracias a este programa apoyado por la Universidad Javeriana se ha fortalecido de manera significativa la mentalidad exportadora y la posibilidad de incursionar en mercados extranjeros. Debido a que el apoyo de este programa y la participación de la Universidad Javeriana culminó en el mes de Diciembre del 2003 para el sector marroquinero, el SENA pretende gracias a su programación y cumplimiento de metas, continuar apoyando las labores de estas Empresa ya que forman parte importante de la economía del departamento de Nariño, es por eso que se ha realizado como parte del plan de trabajo un diagnóstico al sector marroquinero para apoyar así los requerimientos de capacitación y asesoría correspondientes.

ABSTRACT

The work presented sample next the results obtained during the internship work in Managerial Development (SIGN) of Grass, in the marroquinería sector, leather and footwear.

It is also shown an I diagnose of the sector, mainly of the city of San Juan of Grass, in which has been focused as main objective, to determine the training necessities and consultantship that the different managers require, also of it indicates in an objective way the different recommendations made to the different organizations that are you participate of the sector marroquinero.

The diagnosis that was carried out was centered mainly in 13 Companies Marroquineras of the city of Grass belonging to the program EXPOPYME, since these they present the necessary characteristics to participate inside the activities exporters, these companies have also come already working in these processes because thanks to this program supported by the University Javeriana he/she has strengthened in a significant way the mentality exporter and the possibility of intruding in markets foreigners. Because the support of this program and the participation of the University Javeriana culminated in the month of December of the 2003 for the sector marroquinero, the SIGN seeks thanks to its programming and execution of goals, to continue supporting the works of these Company since is important part of the economy of the department of Nariño, it is for that reason that he/she has been carried out as part of the work plan an I diagnose to the sector marroquinero to support this way the training requirements and corresponding consultantship.

INTRODUCCION

El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA - Regional Nariño apoya de manera permanente a la pequeñas y medianas empresas de la región a través del trabajo que desarrolla el grupo de desarrollo empresarial, programa que a través de asesorías directas, capacitación y monitoreo busca mejorar las condiciones de cada una de ellas y de la región en general.

Para cumplir con su propósito el programa ofrece la oportunidad a estudiantes de últimos semestres de carreras como Comercio Internacional y Mercadeo, Administración de Empresas y Economía, para que desarrollen su práctica o pasantía, y de esa forma puedan aplicar los conocimientos teóricos a la realidad de las empresas y contribuyan al logro de las actividades propuestas por el programa.

A través del trabajo realizado por cada practicante en su especialidad es posible desarrollar exitosamente el proceso de asesoría, capacitación y seguimiento.

Los servicios que ofrece el Grupo de Desarrollo Empresarial solo pueden ser exitosos en la medida que cada uno de los participantes del proceso se comprometa y dedique al logro de los objetivos. Ello exige no solo el aporte y participación activa de los pasantes y asesores, si no también de cada uno de los empresarios. De ese modo el SENA y el grupo de desarrollo empresarial se convierten en una herramienta que permite el crecimiento profesional de cada uno de los practicantes, así como la solución a los problemas sentidos por cada una de las empresas.

En el presente informe se hace un análisis general del SENA y también se describe el trabajo realizado por el grupo de desarrollo empresarial, trabajo que se ejecuta de manera conjunta por los integrantes del equipo de trabajo quienes en sus diversas especialidades permiten el desarrollo exitoso de los procesos de apoyo para las microempresas de la región. Además se describe el trabajo realizado como asesor empresarial en el área de Comercio Internacional y Mercadeo para llevar a cabo el proceso de pasantía.

Hay que destacar que el trabajo de pasantía que se llevó a cabo, se realizó específicamente en el sector de marroquinería y cueros, por considerarse un sector altamente participativo en la economía regional, además porque algunas empresas marroquineras cuentan con los requerimientos necesarios para llevar a cabo un proceso exportador. Este aspecto se ha venido manejando a través de programas gubernamentales como es el caso de Expopyme, el cual ha apoyado y enfocado algunas de las actividades empresariales para involucrarlas como empresas que incursionen mercados internacionales.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las necesidades de capacitación y asesoría en el área de Comercio Internacional y Mercadeo, con el fin de desarrollar actividades de formación, acompañamiento y asesoría en los requerimientos realizados por los empresarios.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ? Diagnosticar el sector marroquino, principalmente en la ciudad de San Juan de Pasto.
- ? Conocer las diferentes MIPYMES que conforman el sector marroquino de la ciudad de Pasto.
- ? Identificar las necesidades de capacitación dentro de los requerimientos en comercio internacional.
- ? Establecer un plan de capacitación y asesoría a las MIPYMES dentro de los temas de comercio internacional.
- ? Realizar un seguimiento y acompañamiento a la MIPYMES marroquinas para determinar los resultados que se haya logrado en todo el proceso del plan de trabajo dentro de la capacidad exportadora.

2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION Y DEL PROGRAMA

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA -

Desde sus inicios, la actividad principal del SENA ha sido impartir Formación Profesional Integral en sus Centros de Formación. Sin embargo, a lo largo de sus 45 años de existencia, ha incorporado otras importantes acciones como son el apoyo al Desarrollo Empresarial, el Sistema de Información para el Empleo y el apoyo a la Innovación y el Desarrollo Tecnológico Productivo. Así mismo, ha diversificado la forma de impartir la formación profesional, tanto en métodos y medios como en estrategias, tales como la Formación Continua de los trabajadores vinculados mediante convenios especiales de capacitación con los empleadores.

2.1 MISION INSTITUCIONAL

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, está encargado de cumplir la función que corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del País.

2.2 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Los Principios Corporativos son el marco de actuación ética de la organización y la base de la cultura institucional, entendida ésta como el conjunto de valores que inspiran y guían su vida cotidiana. Estos principios están contenidos en el Código Ético de la Institución en el que se destaca y afianza la tarea central de SENA en la Formación Integral y en la gestión transparente y eficaz de la Entidad. Los siguientes Principios, son el marco de referencia de los Valores organizacionales.

- ✍ Primero la Vida
- ✍ La Dignidad del Ser Humano
- ✍ La Libertad
- ✍ El Bien Común
- ✍ El Trabajo

2.3 VALORES CORPORATIVOS

2.3.1 Transparencia. La Transparencia y la Honestidad deben ser los principios centrales en el actuar organizacional. Estos obligan sin excepción a todos los miembros de la organización.

2.3.2 Calidad y Competitividad. El SENA, como una organización de Conocimiento, debe desempeñarse dentro de un ambiente de Calidad, que permita el aprendizaje continuo en la articulación de los talentos, las oportunidades, el entorno, los riesgos y los beneficios. La calidad debe ser la obsesión institucional en todo lo que hagan todos y cada uno de los miembros de la organización.

2.3.4 Creatividad e Innovación: La organización tiene que desarrollar su actuar en un entorno que facilite la creación y la innovación como el único posible para anticipar las demandas de una sociedad en proceso de cambio cada día más acelerado. El uso intensivo de la tecnología para la modernización y virtualización de los ambientes y espacios de formación y aprendizaje y para la gestión, será un vehículo para estimular la Creatividad y la Innovación. ("La tecnología es para usar, no para adquirir y poseer").

2.3.5 Empresarismo. Generar un espíritu empresarial que conduzca a la creación de empresas o al autoempleo será una tarea prioritaria del SENA en su nueva etapa frente al País.

2.3.6 Servicio al Cliente. Una tarea permanente y fundamental de la organización será crear una cultura de servicio a sus clientes naturales, los trabajadores, los jóvenes, los desempleados, los empresarios empleadores, la sociedad, el Estado y el Gobierno, satisfaciendo sus necesidades y expectativas y ofreciendo programas pertinentes para sus demandas.

2.3.7 Gerencia por Resultados. La magnitud de las responsabilidades sociales que corresponden al SENA, hace que su gestión deba estar orientada hacia resultados que reconozcan sus grupos de referencia. Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad en el cual la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una entidad altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado para el alumno, el empresariado, los miembros de la organización y el País.

2.3.8 Comunicaciones. El manejo oportuno y adecuado de la información será una de las principales responsabilidades de todos los niveles gerenciales, permitiendo el mejoramiento del clima laboral y creando así las condiciones para "Trabajar Tranquilos e Informados".

2.4 VISION

El actuar organizacional dentro de los Principios y los Valores permitirá a la Institución construir su deber ser dentro de su orientación Misional. Por ello el SENA deberá liderar, asegurar, medir y consolidar la función misional de la Entidad. El SENA será una Organización de Conocimiento para el País, con una vocación global, comprometida en la Formación Profesional Integral de los

Trabajadores, promotora y facilitadora de la innovación y el desarrollo tecnológico y de una cultura de Emprendimiento, como el camino para mejorar la calidad de vida y la equidad frente a la igualdad de oportunidades, base de la Paz y el Crecimiento Nacional.

2.5 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- ? Brindar seguridad democrática.
- ? Impulsar el crecimiento sostenible y la generación de empleo.
- ? Construir equidad social.
- ? Incrementar la eficiencia del Estado.

Los servicios que ofrece el Servicio Nacional de aprendizaje - SENA – Regional Nariño son los siguientes:

? CENTROS DE FORMACION PROFESIONAL

- Centro Multisectorial Lope en Pasto
- Centro Multisectorial de Ipiales
- Centro Integral de la Costa Pacífica en Tumaco

? DESARROLLO EMPRESARIAL

? PROMOCION Y MERCADEO

? EMPLEO

2.6 DESARROLLO EMPRESARIAL

El Grupo de Desarrollo Empresarial es un programa del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – Regional Nariño cuya misión es la de apoyar los procesos que las empresas y otras organizaciones requieren para incorporar los nuevos enfoques de la administración, el aseguramiento de la calidad, la gerencia estratégica, la gerencia de servicios y la modernización tecnológica, buscando el mejoramiento de la competitividad del sector productivo. De igual manera el programa también apoya la capacitación para la integración laboral de las personas con discapacidades contribuyendo al desarrollo regional y local.

Los clientes a quienes dirige su atención son:

2.6.1 EMPRESAS PRIVADAS Y PUBLICAS

De diferentes tamaños; Mipymes, Empresas de economía solidaria insertas en los diferentes sectores económicos; Entes territoriales; Potenciales empresarios y poblaciones en situación de desventaja. Igualmente asesora como clientes internos, a los centros de formación del SENA.

Los servicios que presta el grupo de desarrollo empresarial son:

2.6.2 ATENCION A LA MICROEMPRESA

El objetivo es generar capacidad gerencial y promover el desarrollo de actitudes y habilidades de dirección de los gerentes de la microempresa mediante la capacitación.

Este servicio va dirigido principalmente a trabajadores independientes y asalariados, empresarios, gerentes de microempresas, población desempleada y poblaciones especiales.

2.6.3 ATENCION A LA PYME Y GRAN EMPRESA

Cuyo objetivo es brindar asesoría, asistencia técnica, consultoría y capacitación a empresarios y directivos de las organizaciones medianas y pequeñas para contribuir a su fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad. Dirigido a empresarios, gerentes, directivos y mandos medios de pequeñas, medianas y grandes empresas, privadas y públicas, al igual que a gremios y consultores de la PYME.
ECONOMIA SOLIDARIA.

Su objetivo es contribuir y/o fortalecer empresas bajo los principios de la cooperación, la solidaridad y el apoyo mutuo mediante practicas autogestionadas, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Dirigido a directivos, funcionarios y asociados de empresas solidarias; formadores de ONG's; entidades públicas y privadas que apoyan a las empresas de economía solidaria.

2.6.4 PROGRAMA DE GESTION LOCAL

El objetivo de éste programa es el de mejorar la capacidad de gestión de los entes territoriales, atendiendo las necesidades de capacitación y asesoría en las áreas básicas de planeación estratégica, identificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos productivos, organización administrativa, desarrollo empresarial participativo, formulación de proyectos comunitarios para estimular la creación de empresas asociativas, control de calidad y alianzas estratégicas.

Dirigido a alcaldes, gobernadores, concejales líderes comunitarios, docentes, servidores públicos municipales, actuales y potenciales empresarios.

2.6.5 FORMACION Y ASESORIA A CREADORES DE EMPRESA

Su objetivo es el de fomentar el espíritu empresarial que contribuya a corto y mediano plazo a la creación de empresas y a la generación de nuevas fuentes de trabajo, dando respuesta a la problemática actual de desempleo.

2.6.6 SISTEMA DE INCUBACION EMPRESARIAL

El objetivo es lograr mediante un proceso de capacitación que la persona materialice un proyecto empresarial, el emprendedor diseña, construye, evalúa e implementa las técnicas y procedimientos para crear una unidad productiva generadora de empleo.

Dirigido a alumnos, instructores y funcionarios del mismo SENA, Quienes serán atendidos en los propios centros de incubación que implemente la entidad.

2.6.7 ATENCION A POBLACION ESPECIALES

El objetivo es integrar o reintegrar al sector productivo del país personas o grupos que están en situación de desventaja. Este programa se desarrolla conjuntamente con otras entidades del estado (ICBF, Red de solidaridad social, Presidencia de la República, Ministerios y ONG's).

Dirigido a personas desplazadas por la violencia, personas con discapacidad, mujeres cabeza de familia, menores trabajadores, grupos étnicos (negritudes e indígenas), reinsertados, jóvenes vulnerables, menores infractores y contraventores. Paralelamente a dichos servicios el grupo de desarrollo empresarial también realiza acciones especiales entre las que se cuentan:

2.6.8 ATENCION AL SECTOR EMPRESARIAL

Cuyo objetivo es brindar una respuesta a las necesidades de formación y capacitación en gestión a las personas vinculadas con el transporte urbano e intermunicipal de pasajeros, de transporte de carga, empresas de Courier y empresas carroceras. Dirigido a Gremios, empresas y trabajadores de sector.

2.6.9 PORTAL VIRTUAL DE ASESORIA EMPRESARIAL

Su objetivo es utilizar la tecnología de la red internacional de datos (INTERNET), para fortalecer la relación SENA - Empresa mediante un sistema integral de asesoría empresarial.

Dirigido a personas, empresas, organización, gremios y demás entidades que demanden del SENA una asesoría de tipo empresarial.

El proceso que sigue el grupo de desarrollo empresarial para cumplir con su misión esta compuesto por dos elementos fundamentales:

Asesoría: Proceso mediante el cual se logra establecer por medio de un diagnóstico, los principales problemas de la empresa y a la vez establecer un Plan de Acción para su corrección.

Capacitación: Proceso que busca el desarrollo de competencias gerenciales.

La responsabilidad operativa del grupo de desarrollo empresarial recae sobre cada uno de los asesores e instructores empresariales con los que cuenta el programa. Mi tarea como pasante y específicamente como asesor de Desarrollo empresarial esta inmersa en el cumplimiento de las actividades concernientes a los programas:

2.6.10 ATENCION A LAS PYMES Y GRAN EMPRESA (Comercio Internacional y Mercadeo).

Las actividades de cada uno de los programas están muy relacionadas entre sí y se sintetizan en una palabra asesoría.

El proceso de asesoría sigue algunos pasos:

Diagnóstico empresarial, Apoyado en herramientas como la matriz DOFA e Instrumentos de diagnostico del SENA. Se pretende identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las empresas asesoradas que permita contar con un marco de referencia para la posterior toma de decisiones

Análisis, de acuerdo al resultado arrojado por el diagnóstico y después de haber identificado cuales son los puntos que se deben fortalecer en la empresa, es necesario decidir cual de todos ellos (uno) se debe trabajar. Siempre que el empresario se encuentre motivado a continuar con el proceso.

Si la respuesta a los problemas identificados en la empresa se encuentra en una asesoría mucho mas específica, el SENA cuenta con instructores especializados en las siguientes áreas siendo estas unas de las mas frecuentes:

Cuadro 1: Tipo de asesorías

Especialidad	Asesoría
Comercio Internacional y Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Inteligencia de mercados - Implantación de plan exportador - Técnicas de negociación - Asociatividad - Seguimiento
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Nociones básicas de mercadeo - Investigación de mercados - Determinación del mercado
Administración de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Diagnóstico empresarial - Manejo de Personal - Proceso Administrativo (PODE) - Importancia de la contabilidad - Nociones básicas para su manejo
Agroindustria	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Control de calidad - Manejo del producto - Conservación del producto
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Implementación de sistemas de contabilidad - Determinación de costos
Confecciones	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Escalado, tallaje - Control de calidad en las prendas - Aplicación de las nuevas tendencias de la moda

Fuente: Desarrollo Empresarial SENA

PLAN DE ACCION Proponer planes de acción para las empresas diagnosticadas, teniendo en cuenta la problemática identificada y la necesidad de mejorar los niveles de productividad y competitividad de las mismas.

Dichos planes pueden traducirse en capacitaciones ofrecidas por instructores del Servicio Nacional de aprendizaje SENA, en áreas específicas de la empresa como Comercio Internacional, Administración, contabilidad, Atención al cliente, Mercadeo. Etc.

En muchos casos y debido principalmente a las características de las empresas y de la región se presenta las siguientes condiciones:

? Fami – empresas

- ? Pequeños volúmenes de producción
- ? Pequeños Capitales
- ? Acceso limitado a financiación
- ? Altos intereses crediticios
- ? Existencia de grandes competidores

Es necesario desarrollar actividades que no solo apunten a la solución de problemas específicos de cada área en particular, si no que también se consigan soluciones a partir de la asociación de estas empresas en organismos cooperativos, que gracias a sus características y beneficios, permitan un mayor volumen de capitales, mejores procesos de producción, garanticen mayores volúmenes de producción y calidad en los productos Etc.

Monitoreo y seguimiento: Es el seguimiento a las actividades que desarrollan cada una de las empresas con el apoyo de Sena, fijadas en al plan de acción. Para evaluar dichas actividades se hacen entrevistas y se mantiene un contacto permanente con los propietarios para conocer la evolución y comportamiento de la empresa, se lleva acabo mediante el desarrollo de visitas programadas a la empresa y entrevistas con el empresario, con el propósito de resolver inquietudes particulares sobre temas específicos.

Control Se realiza mediante llamadas telefónicas al empresario o visitas esporádicas para comprobar la continuidad del proceso.

El grupo de desarrollo empresarial, además, facilita el desarrollo de actividades en lo que tiene que ver con la organización y programación de cursos, es decir, capacitaciones que favorecen y contribuyen a fortalecer las empresas, al igual que la región. De este modo proyecta una imagen positiva hacia la comunidad no solo del programa sino también de la institución.

El equipo de trabajo con el que cuenta desarrollo empresarial para el segundo semestre del 2003 esta conformado por instructores de las siguientes especialidades:

Cuadro 2: Equipo de trabajo desarrollo empresarial

Programa	Especialidad
Comercio Internacional y Mercadeo	- 1 Profesional en comercio exterior - 1 Pasante de Comercio Internacional
Economía Solidaria	- 1 Economista - 1 Pasante de Administración de Empresas
Programa de Incubación	- 1 Economista - 1 Pasante de Administración de Empresas
Atención a la PYME	- 2 Administradores de Empresas

Fuente: Desarrollo Empresarial SENA

3. ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PASANTÍA Y METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN SECTORIAL DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

El centro de desarrollo empresarial, con el fin de realizar una adecuada labor con los diferentes sectores utiliza la siguiente metodología de trabajo para determinar los requerimientos de capacitación y asesoría:

3.1 OBJETIVO - 1

? Diagnosticar el sector marroquinería, principalmente en la ciudad de San Juan de Pasto.

Para el cumplimiento de este objetivo, se basó en datos obtenidos a través de documentos escritos, visitas a empresas e información obtenida de Internet.

Para realizar el respectivo diagnóstico de las empresas marroquinera que pertenecen al programa EXPOPYME hay que tener en cuenta los siguientes factores:

3.1.1 Características generales de la industria del cuero. “De acuerdo con las anotaciones realizadas por el Instituto de Investigación CEINNOVA, se define las siguientes como las características prevaletes 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 van formando una cadena de causalidad que tiene su origen primero en el hecho de que la materia prima básica es el cuero.

3.1.1.1 El Cuero, materia prima básica de la Industria de la marroquinería. Las características de la piel varían según sea la raza del animal, el clima en el cual viven, la alimentación, etc. y casi siempre presentan daños producidos por enfermedades, parásitos, rayones, etc. siendo en nuestro medio, especialmente crítico el daño causado a las pieles por la existencia de cría extensiva en muchas regiones del país, los sistemas de cercas utilizados y otras prácticas de conservación de los hatos, las formas de transporte y sistemas de sacrificio, generando así factores difíciles de controlar durante el proceso de cría del animal, por lo tanto es muy difícil mecanizar y automatizar muchas etapas del proceso de transformación.

3.1.1.2 Lenta 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 marroquinera ubicada en un país de costo de mano de obra relativamente bajo, una vez logrado un punto intermedio de incorporación de tecnología.

3.1.1.3 Uso intensivo de la mano de obra. Es fácil transformar el cuero mediante procesos manuales, siendo posible instalar una planta marroquinera, 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.

3.1.1.4 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.

3.1.1.5 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.

3.1.1.6 Intensiva utilización del 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.

3.1.1.7 Trashumancia de la producción y alto grado de globalización del comercio. La industria del cuero, 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 inició por los años siguientes a la segunda guerra mundial y continúa hoy en día”.

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.¹

Todas las características mencionadas anteriormente están presentes en la industria marroquinera regional, nacional e internacional, es decir el manejo que se le a dado a los procesos del cuero han sido relativamente iguales a diferencia que unos países han implementado tecnología de forma más inmediata que otros, convirtiéndose en líderes de la producción mundial.

“La producción del sector marroquinero en Colombia se concentra en tres zonas principalmente: Nariño (Pasto y Belén), Bogotá y Bucaramanga. La industria Marroquinería en Colombia ha sufrido un descenso importante en sus niveles de producción y rentabilidad desde que el mercado Colombiano se abrió a las importaciones en 1990. Una vez que se abren las fronteras y el mercado queda totalmente desprotegido, prácticamente sin aranceles a la importación, la entrada de artículos de cuero y los sustitutos materiales sintéticos del extranjero crece ha un ritmo acelerado y es natural que las personas con ingresos bajos prefieran los artículos sintéticos extranjeros a los colombianos por ser sensiblemente más baratos.

En Colombia, los canales de distribución presentan las siguientes características:

- ? Las empresas Colombianas se han orientado al abasto del mercado nacional a través de canales que no son propios.
- ? Cuentan con estructuras comerciales muy pobres que genera un alto grado de dependencia de sus compradores.
- ? Se tiene poco contacto con el mercado por lo que hay un desconocimiento de sus necesidades y demandas.
- ? Los tiempos de respuesta son lentos.
- ? Poca penetración de marcas Colombianas en el extranjero.
- ? Es necesario incrementar la orientación al mercado de las empresas Colombianas.

¹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION, CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS CEINNOVA. Microempresa y Competitividad. Santa fe de Bogotá : La corporación, 1998. p. 267.

Los proveedores enfrentan una demanda poco estable que les limita generar economías de escala. En relación con los costos de mano de obra presenta ventajas en segmentos de mercado de precio medio y alto, en los que la competencia son Italia, España, etc., y desventajas en segmentos de mercado de precio bajo donde compite con México, Indonesia, India y China. Mientras que la mano de obra Colombiana, cuenta con altos niveles de especialidad en productos muy elaborados como bolsos para dama casuales (inexistente en otros países con costos de mano de obra similares a los nuestros), los trabajadores especializados son escasos y más caros pero menos que en Italia, España, Estados Unidos, etc. La mano de obra no especializada es accesible; sin embargo, se observa una alta rotación en las empresas.

En general, las empresas operan con bajos niveles de productividad, y muy pocas empresas cuentan con esquemas organizados para mejorar la calidad de los productos en el proceso y mucho menos a producir calidad por diseño. Las microempresas marroquinerías deberían adoptar estrategias centradas en el desarrollo y posicionamiento de marcas propias que no sólo se orienten al mercado doméstico sino que trasciendan las fronteras. Aumentar su orientación al mercado, profesionalizar a directivos, incurrir en programas de productividad que mejoren los niveles de costos y establecer mejores controles en los procesos. Adicionalmente será importante flexibilizar las estructuras de las empresas, con el objeto de ofrecer una respuesta más rápida al mercado.

Las empresas Colombianas son dependientes de modelos extranjeros, lo cual propicia que no estén actualizadas en tiempo. Se tiene muy poca conciencia de la importancia de este factor en la penetración de ciertos segmentos del mercado (principalmente de alta calidad) por una cultura de mercado pobre. Por otro lado se observa una incapacidad para adaptar algunos insumos a tendencias de moda por escalas de producción pequeñas y una orientación a productos conservadores desventaja para Colombia en segmentos de mercado donde la moda es un factor decisivo de compra.

Para las microempresas que participan del mercado nacional son determinantes las ferias, como primer medio para evaluar e investigar el mercado, en ellas se basa el desarrollo por decirlo así, su plataforma de conocimientos, aunque es importante anotar que la gran mayoría no ha asistido como participante directo sino como visitante. Sus mecanismos para la recopilación de la información no son claros e incluso son empíricos, peor sin un formato establecido, por lo tanto no conforman una base de datos que les permita identificar estrategias comerciales ó de contingencias, frente a un mercado potencial.”²

² CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Huella Regional Nariño. San Juan de Pasto : La cámara de comercio de Pasto, 1998. p. 47.

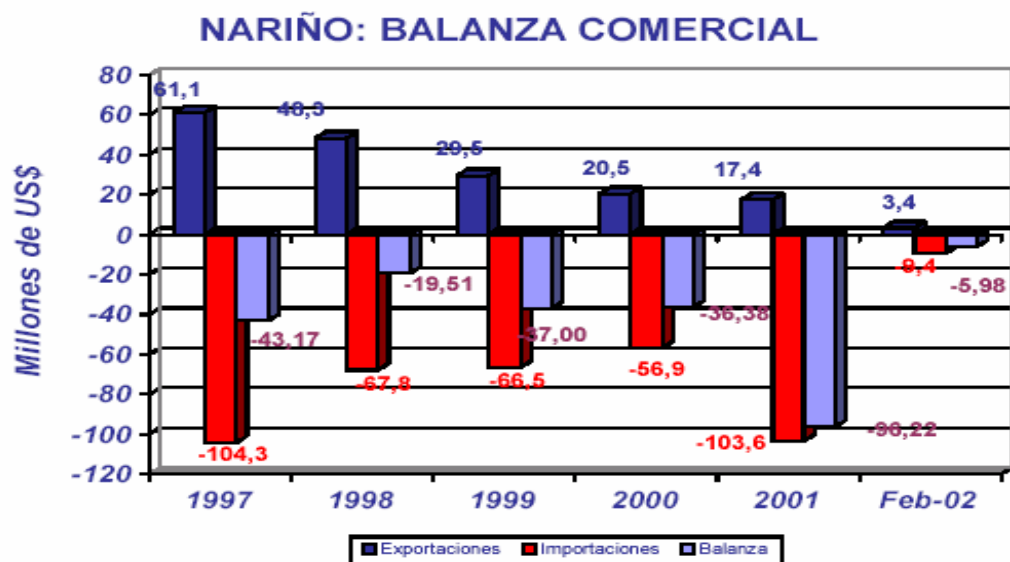
Otro tipo de información de mercados que se genera es el resultado de los comentarios y observaciones de los diferentes clientes. Las publicaciones ocupan otro lugar muy importante dentro de la investigación de mercados que realizan las microempresas y se ha convertido en una de las fuentes más recurrentes e importantes para la generación de la creatividad.

Es claro que los empresarios conocen el sexo y otros aspectos del consumidor final, dado por las características mismas del producto que han decidido fabricar; más no por un estudio formal que determine productos y mercados. No tienen definidos nichos de mercado específicos, lo cual hace que produzcan para todo el mercado impidiendo un desarrollo de programas estratégicos de mercadeo y distribución.

Un factor de competitividad que ellos identifican es el precio del producto antes que por la selección de un segmento socioeconómico específico. El principal factor que utilizan los microempresarios para evolucionar ante su competencia es la calidad, la cual se basa en una evaluación visual en donde se analizan las apariencias y los materiales a primera vista.

3.1.2 Características de las empresas marroquineras en Nariño. A continuación se presenta parte de la situación económica del departamento, lo cual sirve como referencia para tener en cuenta la participación del sector marroquinerero dentro de los resultados económicos.

Figura 1. Balanza Comercial de Nariño



* No incluye café, ni petróleo
 * Exportaciones FOB Importaciones CIF

Fuente : DANE

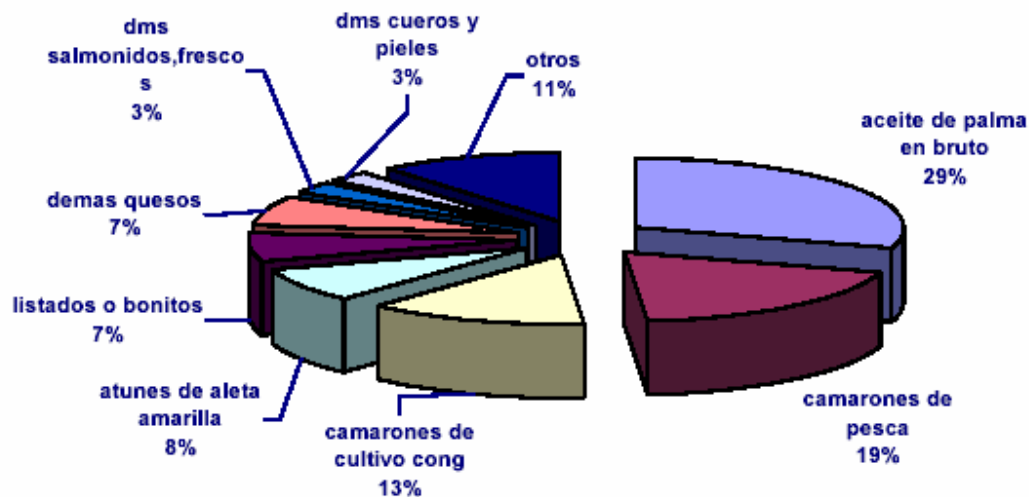
En los cinco últimos años el departamento de Nariño presenta déficit en su balanza comercial. El déficit se origina por el desequilibrio producido entre el valor de las divisas que recibe el departamento por concepto de exportaciones y los egresos por concepto de sus importaciones. Este problema se presenta principalmente debido a que Nariño no es un departamento industrializado, lo cual quiere decir que la producción en su mayoría es muy rústica, además la falta de industrias hace que se necesite importar más productos de lo que se producen.

Es necesario implementar políticas de apoyo y fortalecimiento a la economía del departamento de Nariño, debido a que de continuar dentro de un déficit de balanza comercial, sería cada vez más difícil que los diferentes sectores que participan activamente, entre ellos el sector marroquintero muestren resultados positivos ya que no cuentan con las herramientas necesarias para incrementar su producción y participación en los diferentes mercados.

3.1.3 Principales productos de exportación de Nariño

Figura 2. Productos de exportación

Nariño: Principales Productos de Exportación año 2001

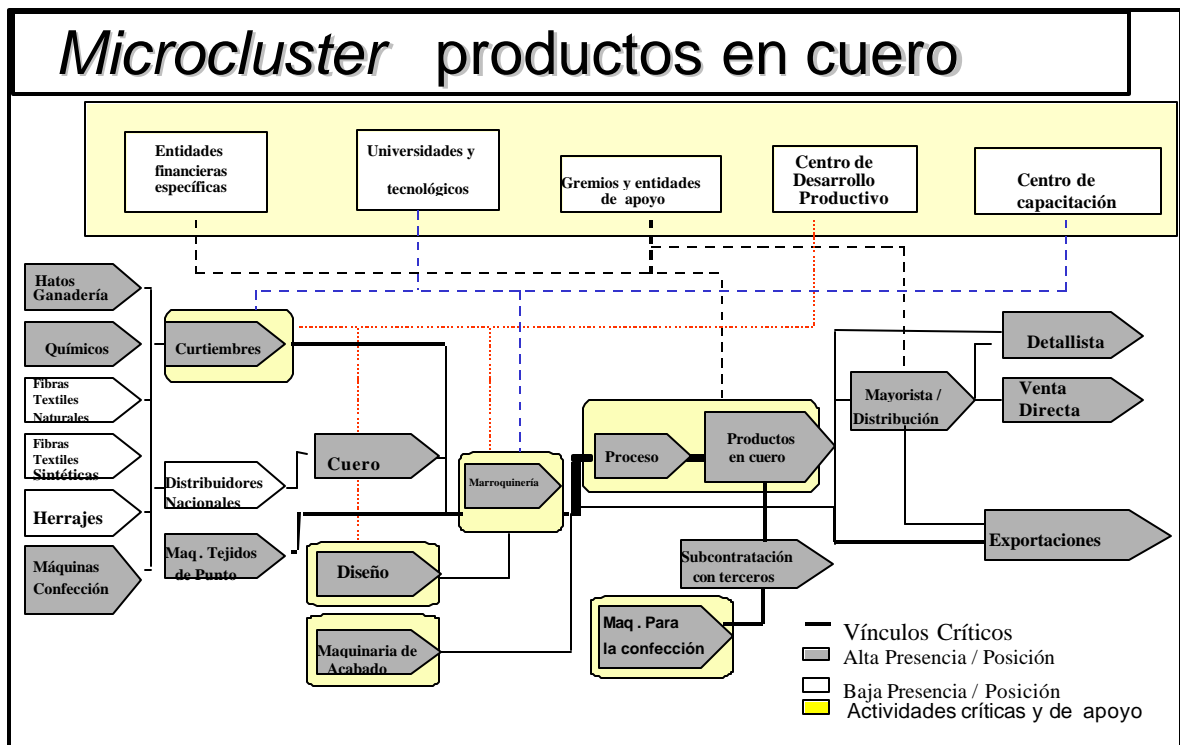


Fuente: DANE

Como se observa en el anterior cuadro, los productos que son más representativos en la exportación de Nariño son productos producidos en la costa pacífica. Las manufacturas, cuero y calzado solo representan un 3% del total de las exportaciones, identificándose así como un sector que necesita fortalecerse aún más y explotar al máximo las ventajas que este presenta. A pesar de que los productos marroquinteros nariñenses tienen grandes ventajas frente a otros departamentos, no es suficiente debido a que la logística utilizada en todo el proceso productivo y comercial no es el óptimo estancando así la participación del sector en la economía regional y nacional.

Dentro de la economía nariñense el microcluster del cuero representa gran importancia, debido a que por ser un sector que no necesita de mucho capital de trabajo es uno de los sectores que más genera empleo, ya sea de manera directa o indirecta. Además, se lo considera como un sector fortalecido y competitivo debido a que ha recibido apoyo por parte de organizaciones privadas y gubernamentales. Según la Cámara de Comercio de Pasto, en el documento denominado Huella Regional de Nariño, la organización del microcluster del cuero se la presenta de la siguiente manera: Gráfico3

Figura 3. Microcluster del cuero



Fuente: Huella Regional de Nariño

En el gráfico anterior se presenta la organización del sector cueros que si se implementa de esa manera se lograrían mejores resultados, pero debido a la mentalidad individualista y la poca capacidad de asociación por parte de los empresarios se presenta un estancamiento en el desarrollo de la actividad marroquinera, pero hay que destacar que organismos y entidades como el CARCE (Comité Asesor regional de comercio Exterior), SENA pretenden crear conciencia de la importancia de asociarse ya que a través de la asociación se conseguirá un sector mucho mas competitivo.

3.1.4 Diagnóstico de empresas marroquineras del programa Expopyme.

Después de haber aplicado el formato de encuesta a las trece empresas que conforman este programa, se determinó lo siguiente:

3.1.4.1 Productos. Según el formato de encuesta, los productores afirman que los productos más comerciales y que tienen mayor demanda son los siguiente:

Cuadro 3. Productos.

PRODUCTOS	No. EMPRESAS	PORCENTAJE
Bolsos para dama	9/13	61%
Maletas de viaje	7/13	49%
Mochilas	3/13	23%
Portafolios	3/13	23%
Calzado	1/13	7.5%
Curtiembres	1/13	7.5%
Papeleras	1/13	7.5%
Chaquetas en cuero	1/13	7.5%

Fuente: Esta investigación

Después de haber determinado los porcentajes de participación de los productos se concluye que el principal producto que los empresarios fabrican y venden son los bolsos en cuero para dama, estos son muy solicitados gracias a sus diseños innovadores y gran calidad, le sigue las maletas de viaje las cuales son distribuidas en la región, en el país y fuera de él, los portafolios y las mochilas también tienen gran acogida por clientes nacionales y extranjeros.

Hay que tener en cuenta que el calzado al igual que las curtiembres se distribuyen únicamente por dos microempresas que pertenecen al programa EXPOPYME.

3.1.4.2 Mercadeo. En cuanto a mercadeo las microempresas distribuyen su producción de la siguiente manera:

Cuadro 4. Mercadeo.

AREA	PORCENTAJE
San Juan de Pasto	84%
Ipiales y Túquerres	16%
Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira	80%
Puerto Rico, Ecuador, Venezuela	46%
EE:UU,	23%
Canadá	8%

Fuente: Esta investigación

Hay que destacar que solo 3 microempresas marroquineras exportan de forma directa (representan el 23%) su mercado se encuentra en EE.UU y constituye el mejor mercado hasta el momento gracias a la cantidad de pedido y precio que es muy favorable. Solo una microempresa (representa el 8%) exporta de forma

directa a Canadá y su principal producto son los bolsos de cuero para dama. A los mercados de Puerto Rico, Ecuador y Venezuela se dirigen 6 empresarios (representa el 46%) claro que hay que destacar que en muchas ocasiones al mercado del Ecuador se han realizado exportaciones informalmente y no se han registrado como legales, así lo afirman los empresarios que por la cercanía del vecino país y la dificultad en trámites de exportación prefieren realizarlo de forma ilegal, arriesgando en muchas ocasiones su producto.

Todo lo anterior nos dice que la mayoría de los empresarios no cuenta con la capacidad suficiente para realizar los procesos exportadores, es por eso que la contratación de SIAS (Sociedades Intermediarias Aduaneras) se hace de manera inminente, ya que ellas realizan en su totalidad los trámites de exportación, además afirman que resulta más favorable para ellos la contratación de SIAS ya que se agiliza los trámites y brindan mayor seguridad. De todas formas los empresarios requieren tener conocimiento en lo referente a Comercio Exterior, ya que esto les brinda una herramienta realmente importante para que realicen cualquier actividad comercial.

3.1.4.3 Problemas de mercadeo. Las microempresas diagnosticadas presentan diferentes problemas en cuanto a mercadeo así:

Cuadro 5. Problemas de mercadeo.

PROBLEMA	GRAVE	MINIMO	SIN PROBLEMA
Producto no suficientemente conocido	38%	62%	
Tiene estándares de calidad que los consumidores requieren	16%	68%	16%
Ventas insuficientes	46%	54%	
Bajos márgenes de utilidad	68%	23%	9%
No hay suficientes ventas de exportación	68%	23%	9%
No se han introducido productos nuevos		77%	23%
Incapaz de entrar en nuevos mercados	23%	61%	16%

Fuente: Esta investigación

Analizando el cuadro anterior los empresarios expresan en cuanto al conocimiento de la marca y del producto no tienen en su mayoría problema, debido a que son varios años que llevan trabajando en el negocio y gozan de buen prestigio. En los estándares de calidad la mayoría de microempresas tienen gran falencia debido a que no han implementado programas de calidad que certifiquen al producto, además su fabricación se a llevado a cabo en algunos casos con exigencias de los clientes, pero esto no es suficiente ya que se necesitan normas establecidas que garanticen el producto. Afirman los empresarios en cuanto a las ventas que cubren lo necesario para mantenerse en el negocio pero que desearían incrementar aún más sus ingresos. En las ventas de exportación tienen

gran problema ya que las exportaciones la realizan terceras personas y los marroquinos no cuentan con los medios necesarios para realizarla de forma directa, esto produce que la mayor parte de la utilidad la reciban los intermediarios y los productores únicamente reciban la utilidad que produce el mercado interno. Por último afirman que están en la capacidad de ingresar a mercados extranjeros ya que consideran que cuentan con la logística necesaria y lo más importante la calidad del producto.

3.1.5 Matriz DOFA del sector marroquino, cuero y calzado de San Juan de Pasto

3.1.5.1 Debilidades.

? **Falta de actitud y mentalidad positiva entre empresarios y trabajadores (Mentalidad individualista)** Uno de los factores esenciales ha sido el poder de la asociatividad, pero desafortunadamente el desconocimiento de ésta y el egoísmo de algunos de los empresarios ha generado poco fortalecimiento del sector.

? **Poca organización dentro de los procedimientos de las empresas.** Existe una baja legalización de las empresas, no hay registros de exportación, ni tributación, esto no solo afecta a las empresas legales, sino también a la economía regional.

? **Inadecuado costeo de los productos.** Los empresarios del sector muy difícilmente costean sus productos, en especial cuando se trata de productos que se comercializan al por mayor, fuera de la ciudad o internacionalmente, esto ha ocasionado inconvenientes tanto en las finanzas del empresario como en el momento de realizar contactos comerciales.

? **Visión cortoplacista del empresario.** El enfoque que los empresarios presentan, no constituye una visión objetiva, ya que por lo general sus objetivos están implementados únicamente para cubrir necesidades inmediatas, más no para el fortalecimiento de la empresa.

? **No cuentan con información suficiente respecto a moda y tecnología.** El no contar con información suficiente con respecto a moda y tecnología. Es una debilidad importante en el sector puesto que esto le impide que su empresa se desarrolle de acuerdo a las tendencias mundiales, reduciendo en gran parte la posibilidad de ingresar a mercados internacionales por las exigencias de los mismos.

? **No hay certificación de calidad.** Generando así una baja participación en mercados internacionales, debido a las exigencias de los mismos.

? **Falta de programas de capacitación para los trabajadores.** Si bien es cierto que en una empresa es necesario conocer todas las funciones, es la especialización del trabajo la que puede generar mayor productividad y eficiencia en el desarrollo de las labores.

? **Impacto ambiental.** Los insumos químicos utilizados para la transformación del cuero por ser altamente contaminantes, generan un impacto negativo al medio ambiente.

? **Lenta evolución tecnológica.** Hay que tener en cuenta que este sector ha sido uno de los más lentos en utilizar procedimientos tecnológicos, y que continúa de manera rudimentaria la mayoría del proceso productivo.

? **Ausencia de capital de trabajo en las empresas de la cadena productiva.** Esto hace que el fortalecimiento de las empresas sea mínimo, reduciendo la posibilidad de ampliar todos los procesos tanto de producción, organización y manejo de las mismas empresas.

? **Exportaciones ilegales.** Lo cual se da por la falta de conocimientos en los trámites y por que no se quiere invertir en la realización de estudios que le permitan encontrar el mercado objetivo adecuado, por otro lado por evitarse la tramitología y algunos trámites muchas veces hasta pierden la mercancía.

? **Baja productividad.** Si se compara las productividades a niveles similares de precios, la situación de los microempresarios frente a competidores de otros países, sería muy desventajosa.

? **Falta de orientación al mercado que les permita la realización de contactos.** (Investigación de mercados). El desconocimiento de la investigación de mercados por parte de los empresarios, produce gran estancamiento en la amplitud de sus mercados.

? **Inexistencia de insumos competitivos** (Materia prima). Una de las debilidades que presenta la industria del cuero son las deficiencias en las materias primas, ya que es muy difícil encontrar homogeneidad en los cueros crudos, esto hace que la calidad de nuestra materia prima no sea la óptima. Otra particularidad importante es la exportación de esta materia prima generando desabastecimiento en nuestra localidad.

? **No cuenta con maquinaria y recursos físicos suficientes.** Uno de los factores críticos que los marroquinos presentan es la tecnología obsoleta, ya que aún se continúa trabajando de manera rudimentaria, reduciendo la posibilidad de convertirlo en un sector industrial. Además, gran parte de las empresas de marroquinería en la Ciudad de San Juan de Pasto, tienen su establecimiento de producción en sus propios hogares lo que hace que no sean apropiados para realizar un trabajo eficiente, no se realizan estudios de tiempos y movimientos ya

que no se tiene conciencia de la importancia y las implicaciones positivas para su negocio.

? **Falta de capacitación en negociación frente a proveedores y compradores.** Los proveedores imponen sus normas en el momento de la negociación. Con los compradores existe una situación similar, ya que al haber gran cantidad de oferta de estos productos, por lo tanto el cliente también tiene un gran poder de negociación.

? **Falta del programa del control de calidad.** El control de la producción y de calidad es realizado de manera visual o por procedimientos informales y no con procedimientos técnicos, por otro lado en nuestra Ciudad algunas empresas ni siquiera realizan este proceso, lo cual impide que se puedan mejorar algunos procesos que intervienen en detrimento de la calidad del producto.

3.1.5.2 Oportunidades.

? **Conformación de grupos asociativos entre fabricantes.** Gracias a grupos como los clusters, se puede dar la posibilidad de que los fabricantes logren conformarse, para que puedan fortalecer sus capacidades de producción y comercialización.

? **Entidades públicas y privadas que brindan capacitación en aspectos técnicos y administrativo.** Esto le permite al empresario mejorar sus procesos productivos y administrativos y por ende la calidad de sus productos y servicios.

? **Experiencia en la participación de ferias.** Tanto a nivel nacional como Internacional, lo cual le permite conocer e identificar tendencias y mercados, pero sobre todo dar a conocer el producto.

? **Ubicación fronteriza del departamento.** Lo cual le puede favorecer en el momento de la comercialización de los productos. Por otro lado el gobierno tienen buenos incentivos para la producción y la comercialización en las zonas fronterizas.

? **Aceptación del producto a nivel internacional.** Las empresas del sector, han tenido experiencias favorables con la exportación de productos a países como Ecuador, Puerto Rico y Costa Rica.

? **Realización de acuerdos comerciales.** Gracias a la conformación de diferentes acuerdos comerciales, hay la posibilidad de incursionar a diferentes mercados con grandes preferencias arancelarias.

? ***Demanda estacional.*** Esta industria tiene la ventaja que sus empresas se pueden adaptar fácilmente a las demandas estacionales, como la temporada escolar, el día de la madre, el día del padre, temporada navideña, etc.

3.1.5.3 Fortalezas.

? ***Experiencia.*** La experiencia constituye una gran fortaleza para el sector, teniendo en cuenta que la mayoría de los empresarios han trabajado en esta industria toda la vida y forma parte de su tradición familiar.

? ***Reactivación del CDP del cuero.*** Próximamente se reactivará el Centro de Desarrollo Productivo del cuero en Pasto, con todos los servicios que había prestado anteriormente, este proceso lo desarrollara Contactar en alianza con la Universidad de Nariño.

? ***Prestigio y reconocimiento en el mercado nacional e internacional.*** El producto final de nuestra región ha tenido buena aceptación a nivel nacional y en países de Centro América, EE.UU y Ecuador.

? ***Capacidad de créditos blandos para micro y pequeñas empresas.*** Lo cual es una excelente alternativa de financiamiento para lograr la liquidez de la empresa y poder concretar negocios de mayor envergadura, que en muchas ocasiones se pierden por que no se tiene un respaldo financiero adecuado.

? ***La creatividad de los empresarios y su capacidad de ser agentes del cambio.*** A pesar de los comentarios pesimistas de algunos empresarios, en sus planes de mejoramiento siempre hablan y buscan una mayor estabilidad y desarrollo.

? ***Habilidad y bajo costo de la mano de obra.*** Al ser un país subdesarrollado el costo de la mano de obra es bajo lo cual constituye una ventaja comparativa, pero a pesar del bajo costo hay gran participación y habilidad.

? ***Subcontratación.*** Los procesos de subcontratación, para algunas fases del proceso productivo son favorables por cuanto, le imprime al proceso productivo, algunos avances tecnológicos que quizá no tenía, puede disminuir tiempos y mejorar la calidad del producto. Este proceso se desarrolla en nuestra ciudad bajo el esquema de talleres Satélite.

3.1.5.4 Amenazas

? ***Importaciones excesivas de países con menores costos en productos sustitutos.*** Esto hace que la demanda por el producto nacional se reduzca de manera considerable.

? **Mercados cambiantes.** Las personas están sujetas a las tendencias de la moda y a las características de cada individuo, lo cual implica cambios continuos de muestrarios, moldes y pedidos pequeños.

? **Inseguridad social.** Esta situación afecta principalmente a los dueños de los hatos ganaderos en nuestro país, quienes están sometidos a situaciones muy desventajosas como las vacunas que se deben pagar a los frentes insurgentes, los continuos robos, la violencia en los campos, la inseguridad vial, etc.

? **Gran competitividad ejercida por compañías extranjeras.** Competencia de productos de mejor calidad y bajos precios que restan mercado al microempresario.

? **Proceso de globalización.** El proceso de internacionalización, debe patrocinar un avance en el grado de industrialización del país, aumentando el costo de la mano de obra, lo cual afectará a los sectores menos intensivos en capital y más intensivos en mano de obra, como el caso del sector cuero.

? **Proveedores.** Escasez de proveedores que vendan insumos de buena calidad, y brinden cobertura suficiente para satisfacer las necesidades de los empresarios.

? **Tendencia creciente al uso de materiales sintéticos.** Se observa una tendencia creciente en el uso de materiales sintéticos como sustitutos para cuero en el mundo. Gran parte de bolsos en cuero actualmente tiene herrajes chinos ya que por su calidad le dan un mejor terminado.

3.1.5.5 Estrategias DOFA

Estrategias DO.

? Unirse entre los empresarios del sector, para solicitar a las Instituciones como SENA, Cámara de Comercio o Contactar, asesoría y capacitaciones puntuales en las áreas de: Comercio Internacional y Mercadeo, Administración Contable y Financiera y Diseño.

Asistir a las ferias especializadas en el sector de cuero como una forma de investigación de mercados en cuanto a tendencias y estilos y además como una forma de establecer contactos comerciales. Es por ello que el sector debe trabajar por mejorar los diseños, crear tendencia de vanguardia, etc.

? Recurrir a los créditos blandos ofrecidos para las microempresas, para capitalizar su empresa y de esta manera poder mejorar sus instalaciones, tecnología, acceder a contactos que antes no podía cumplir, etc.

? Importar la materia prima de países que garanticen una mejor calidad en el cuero, esta estrategia se la puede implementar teniendo en cuenta que los artículos de cuero en el mundo, se costean a precios de insumos internacionales, además se puede hacer uso de las ventajas arancelarias que algunos tratados comerciales nos ofrecen y hay la posibilidad de proveerse de materia prima importada, con mayores ventajas comparativas, a menores precios que los proveedores regionales.

✍ Estrategias DA.

? La competencia excesiva, y la circunstancia particular de que los gustos de los consumidores varíen constantemente de acuerdo a conceptos de la moda y personalidad, hace que haya una utilización de estrategias de mercadeo, no solo reactivas, sino proactivas e ingeniosas para poder permanecer en el mercado.

? Desarrollo de proveedores: para obtener un excelente trato comercial, mejorando así el poder de negociación con los proveedores es necesario que se unan entre empresarios y de esta manera tener mayor capacidad de negociación, todo esto en el mercado de la asociatividad.

? Si el mercado de este sector es difuso y volátil, la única forma de no perder el mercado ya ganado es fomentando excelentes relaciones con los clientes e implementar agresivas estrategias comerciales para esto es necesario que las fabricas sean flexibles, en la cual la incorporación de tecnología dura no es lo determinante en la competitividad como si la aplicación de estrategias administrativas y de mercadeo adecuadas.

? La apertura económica es una realidad ineludible y para que una empresa permanezca en el mercado en un entorno como el actual, la única forma es trabajando con altos estándares de calidad, por que de lo contrario otra empresa lo hará, para que la industria del cuero sobreviva a esta realidad es necesario que las empresas del sector diseñen e implementen un Sistema de Gestión de la Calidad como una alternativa de competitividad y desarrollo.

? Una estrategia importante para que el empresario pueda tener mayor poder de negociación frente a los proveedores y a clientes es la asociatividad. De acuerdo con la experiencia se ha podido notar una sociedad entre los empresarios del sector, es muy difícil de mantener debido a la mentalidad individualista y visión cortoplacista de ellos, por lo tanto lo más favorable es una asociatividad temporal, sin perder su identidad como empresa particular y que solo se una para un objetivo común, como por ejemplo la compra de materia prima o la realización de

un contrato comercial muy grande y que no le pueda cumplir una sola empresa; esta asociación debe realizarse además entre empresarios que se conozcan por que de esta manera va a ser más fácil su organización.

Estrategias FO.

? Mejoramiento de la calidad del producto final, implementando un Sistema de Gestión de calidad, donde todos los procesos de producción estén desarrollados bajo las más estrictas normas de calidad. Para ello es necesario una mejor adecuación de la planta de trabajo, aplicar las 5s de calidad, mejorar la productividad, capacitar y motivar al talento humano, etc., debido a que si las empresas no mejoran e implementan un sistema de gestión de calidad será muy difícil que puedan competir en este entorno.

? Realizar contactos comerciales con el vecino país de Ecuador, teniendo en cuenta que nuestros productos tienen aceptación en ese mercado y aprovechando la ubicación fronteriza de nuestro departamento y la dolarización de este país que encarece sus productos internos. Ampliar el mercado de productos en el Ecuador, pues la industria del calzado y la marroquinería además de ser escasa presenta baja calidad en sus productos.

? Hacer uso de los planes estratégicos de exportación realizados por Expopyme a las empresas que participaron de este proceso y realizar los contactos comerciales.

? Agregarle valor a su producto a través de diseño, como concepto integral es decir: Aplicación de la ingeniería de la producción, aplicación de estrategias de justo a tiempo, implementación de sistemas de calidad en los procesos, creación de imagen corporativa, etc.

Estrategias FA.

? Hacer uso del Centro de Desarrollo Productivo (que volverá a abrir sus puertas al público) para establecer los procesos tecnológicos que no tiene su empresa y de ésta manera mejorar la calidad del producto final, de igual manera, se puede solicitar a este CDP, la instalación de un Laboratorio que permite medir y controlar la calidad de los productos.

? Al ser los colaboradores de la empresa quienes le dan el valor agregado a los productos, los empresarios deben ejecutar estimulantes políticas de orientación y motivación al talento humano.

? Solicitar al estado nacional, departamental y municipal, la solución de problemas que afectan al sector, como la inseguridad vial y la inseguridad para los hatos ganaderos.

? Si el proceso de apertura económica, respaldará un avance en el grado de industrialización del país, aumentando el costo de la mano de obra, lo cual afectará a los sectores menos intensivos en capital y más intensivos en mano de obra, como el caso del sector cuero, por lo tanto no se podrá competir en el segmento de precio bajo, es por ello que se debe cambiar el mercado objetivo para ya no competir en el segmento del precio bajo, sino en el medio y alto y para ello se debe generar mayor valor agregado al producto, combinando y mejorando significativamente elementos como el diseño, el precio, la calidad y el servicio.

3.2 OBJETIVO - 2

? Conocer las diferentes MIPYMES que conforman el sector marroquinerero de la ciudad de Pasto.

Para el logro de este objetivo se solicitó a la Cámara de Comercio el listado de empresas que conforman el sector marroquinerero de la ciudad de San Juan de Pasto. Después de un análisis se determinó que solo 13 de esas empresas cumplen con los requerimientos necesarios para ser participes de los procesos que demanda la actividad exportadora. Estas empresas han venido trabajando con el programa de Expopyme, el cual a brindado apoyo técnico y de capacitación, además participó en la Implementación de los diferentes planes exportadores que conforman cada una de estas trece empresas, esta es una de las ventajas más significativas con la cuentan los empresarios ya que brindando un buen manejo en los planes, se puede lograr implementarlos y ponerlos en funcionamiento, logrando así mayor penetración de mercados. Pero debido a la culminación del programa en Diciembre del 2003, el apoyo se ha reducido considerablemente, pero gracias a la programación de Desarrollo Empresarial, el cual apoya a las microempresas, se pretende continuar con las diferentes actividades en cuanto a capacitación y asesoría se requiera (ver anexo).

3.3 OBJETIVO - 3

? Identificar las necesidades de capacitación dentro de los requerimientos en comercio internacional.

Para llevar a cabo este objetivo se diligenció un formato de diagnostico empresarial, el cual tiene como propósito principal, recolectar información de carácter general y administrativo de las empresas marroquineras que pertenecen al programa Expopyme. Además se planteo una serie de temas relacionados con Comercio Internacional y sobre los cuales se trabajó durante el proceso de pasantía.

En el formato de diagnostico se encuentran los siguientes aspectos:

CUADRO 6. Formato encuesta

DATOS BASICOS	INFORMACIÓN ESPECIFICA
1. ASPECTOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Recursos humanos ✍ Producción
2. MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cubrimiento ✍ Normas de calidad ✍ Problemática
3. REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA.	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Técnicas de negociación ✍ Básico de estrategias de mercado ✍ Asociatividad ✍ Técnicas de ventas ✍ Términos de negociación internacional (Inconterms) ✍ Logística internacional (Transporte) ✍ Inteligencia de mercados ✍ Plan exportador ✍ Contratación internacional ✍ Trámites de exportación e importación

Para la realización del diagnostico se procede de la siguiente manera:

- ✍ Se concertó una cita a través del teléfono con el empresario, a quien se le explicó que el centro de Desarrollo Empresarial del SENA, en colaboración del egresado Carlos Montenegro de la Universidad de Nariño del programa de Comercio Internacional y mercadeo se pretende conocer las necesidades y requerimientos para ser capacitados y asesorados en temas relacionados a comercio.
- ✍ Posteriormente se realizó la visita correspondiente a cada empresario, para diligenciar el formato de encuesta.
- ✍ Por ultimo se explicó a los empresarios los temas que se ofrecen para ser capacitados y asesorados en el área de comercio internacional, así se determinó lo siguiente:

Cuadro 7. Diagnostico encuesta

TEMAS EN COMERCIO INTERNACIONAL	No. EMPRESAS VISITADAS	No. SOLICITUDES
Técnicas en negociación	13	3
Asociatividad	13	4
Básico en estrategias de mercados	13	4
Técnicas de ventas	13	2
INCONTERMAS	13	4
Logística internacional (transporte)	13	1
Inteligencia de mercados	13	3
Plan de empresa	13	0
Plan exportador	13	4
Contratación internacional	13	1
Trámites importación	13	0
Trámites exportación Otros	13	0
No le interesa	13	

3.4 OBJETIVO 4

- ? Establecer un plan de capacitación y asesoría a las MIPYMES dentro de los temas de comercio internacional.

Después de haber tabulado los requerimientos en los diferentes temas que se habían planteado y debido a que no se puede personalizar la instrucción se obtuvo por programar un curso denominado: “CURSO BASICO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOS INTERNACIONALES” el cual contiene los siguientes temas:

 **Esquemas de Asociatividad empresarial**

Estrategias de grandes empresas y mipymes

Cadenas minicadenas cluster

Prodes (programas de desarrollo sectorial)

Economía solidaria

Ejemplos de Asociatividad nacional e internacional

 **Inteligencia de mercados**

Conocimiento de intelexport

Ruta del exportador

Sistema colombiano de comercio exterior

 **Términos de negociación**

Exworks

Free Carrier (FCA)

Free Alongside Ship (FAS)

Free On Board (FOB)
Cost and Freight (CFR)
Cost, Insurance and Freight (CIF)
Carriage paid To (CPT)
Carriage and Insurance Paid To (CIP)
Delivered At Frontier (DAF)
Delivered Ex Ship (DES)
Delivered Ex Quay (DEQ)
Delivered Duty Unpaid (DDU)
Delivered Duty Paid (DDP)

Contratación internacional

Modelos de contratos

Calidad

Este curso se programó en el mes de Febrero, el cual fue aprobado por el director de Desarrollo Empresarial del SENA, posteriormente se diligenció un oficio informando la fecha, lugar para desarrollar la instrucción. La duración del curso fue de 20 horas, programadas una hora y media de lunes a viernes durante tres semanas en el horario nocturno y en las instalaciones donde funcionan las oficinas de empleo del SENA en el parque de San Andrés, todo esto se programó de esta manera debido a las exigencias expuestas por los mismos empresarios, además el curso fue dictado por el instructor Jairo Vallejo, quien cuenta con la capacidad, conocimiento y experiencia para llevar a cabo esta actividad; de igual forma como parte de mi pasantía colaboré con la capacitación exponiendo el tema de INCOTERMS el cual estaba incluido dentro del curso antes mencionado.

Las empresa que participaron y demostraron gran interés sobre el tema, fueron las siguientes: Calzado Konchis, Cueros y Artesanías el Mural, Manufacturas Beker, Limón Piel. Marroquinería Lamuz, Manufacturas Artepiel y Maxincueros, las demás empresas desafortunadamente no demostraron compromiso.

En el proceso de asesoría se realizó una serie de visitas a las siguientes marroquinerías: Manufacturas Beker, cuyo propietario es el Señor Gustavo Beker, Maxincueros con la Señora Nancy Quintero y el Señor Rodrigo Lasso de calzado Conchis, estas personas fueron las más interesadas en recibir asesorías en diferentes temas, por ejemplo el Señor Gustavo se le explicó la importancia y el manejo del plan exportador ya que él afirmaba tener dudas sobre este tema, esta asesoría se realizó en las instalaciones de la Marroquinería Beker por el instructor Jairo Vallejo y el pasante Carlos Montenegro. La misma situación se presentó con Rodrigo Lasso y Nancy Quintero quienes por la necesidad de asociarse necesitaban conocer aún más las ventajas que ofrece el proceso de asociatividad, aquí se aclararon algunas dudas pero sobre todo se fortaleció el interés para llevar a cabo este objetivo.

3.5 OBJETIVO - 5

? Realizar un seguimiento y acompañamiento a la MIPYMES marroquineras para determinar los resultados que se haya logrado en todo el proceso del plan de trabajo dentro de la capacidad exportadora.

Para la culminación de este objetivo, se continuo visitando a los diferentes empresarios para verificar que el contenido del curso se haya comprendido de manera satisfactoria, de igual forma se continua con el proceso de asesorías en temas tales como: INCONTERMS, Plan exportador y asociatividad.

Durante el seguimiento de estas empresas se trabajo de manera objetiva con Nancy Quintero, quien por su alto interés, compromiso y amplia experiencia en el sector pretendió unificar a todos los miembros del programa Expopyme, así se realizaron llamadas y visitas a estas personas para concretar reuniones donde se expuso la importancia de asociarse y conformarse como grupos de trabajo.

Inicialmente el compromiso de la mayoría fue satisfactorio, además se demostró mucho interés sobre el tema de asociarse, entre los más interesados se encontraron Rodrigo Lasso, Gustavo Beker, Lyda Montero y Nancy Quintero, Otro empresarios por compromisos laborales no pudieron asistir, pero en algunos casos enviaron a empleados para mantenerse informados sobre los asuntos que se trataban en las reuniones. Esta actividad se realizó durante el mes de Marzo del presente año y como resultado final se obtuvo de forma positiva el incremento en el interés y la experiencia para asociarse y poder trabajar de forma más conjunta produciendo así ventajas colectivas, esto se presento ya que en asociaciones anteriores por necesidad de cumplir con algunos pedidos estos empresarios tomaron la decisión de trabajar en conjunto para lograr cumplir con sus compromisos. Otro de los puntos importantes que se trabajo con Gustavo Beker fue el manejo del plan exportado, cabe anotar que todos los integrantes del programa Expopyme cuentan con la implementación de un plan exportador el cual fue elaborado por el mismo programa, y mi trabajo como asesor fue el de orientarlo en la búsqueda de información principalmente a través de Internet sobre un país específico, en este caso Puerto Rico ya que gracias a que él cuenta con los contactos necesarios, se podría realizar en un futuro exportaciones de forma directa a este país, este proceso se dio debido a que el mercado objetivo que tiene implementado en su plan exportador no cumple con los requerimientos que él busca y no le brinda mayor ventaja como le ofrece el mercado alterno tomando así esta decisión.

Por ultimo se realizaron una serie de recomendaciones las cuales se dieron a conocer a los diferentes empresarios, esta fueron planteadas así:

3.5.1 Alternativas para el desarrollo y mejoramiento del sector de marroquinería, cuero y calzado. Teniendo en cuenta que el sector de marroquinería, cuero y calzado es uno de los más fortalecidos dentro de la

economía del Departamento de Nariño, y que además es promotor y generador de fuente de empleo, hay que tener presente que es necesario fortalecerlo aún más para que continúe siendo un sector realmente significativo dentro de la economía regional. Conociendo esto, es necesario plantear de manera objetiva las diferentes recomendaciones para las diferentes instituciones que hacen parte del desarrollo económico del Departamento.

3.5.2 Recomendaciones para el programa de desarrollo empresarial (Sena):

- ? Teniendo en cuenta que el programa de Desarrollo Empresarial del SENA enfoca sus esfuerzos a brindar apoyo a los empresarios se debe continuar con los programas de capacitación y asesoría que se han venido manejando ya que son de forma gratuita y son muy prácticos a la hora de implementarse.
- ? Realizar mayor promoción del grupo de desarrollo empresarial entre las pequeñas y medianas empresas para permitir que estas aprovechen al máximo los servicios que el programa ofrece.
- ? Si los empresarios lo permiten se debería brindar la oportunidad para que los estudiantes de las diferentes áreas puedan capacitar directamente a los empresarios.
- ? Comprometer a los empresarios que utilizan los servicios que el programa ofrece para continuar con el proceso de asesoría y de esta manera obtener mayores beneficios.

3.5.3 Recomendaciones para las empresas del sector

- ? Compromiso. Uno de los factores más determinantes en la realización de cualquier actividad debe ser el compromiso, ya que de esto depende gran parte de los buenos resultados. Se ha visto que los empresarios del sector marroquino y de otros sectores no adquieren sentido de responsabilidad en cuanto a cumplimiento y asistencia a las diferentes actividades programadas, es el caso de que en la programación de la capacitación la asistencia fue demasiado regular, además el interés por parte de los empresarios no corresponde a los esfuerzos que Desarrollo Empresarial ha hecho para cumplir con sus metas.
- ? Hacer uso de los planes estratégicos de exportación. A todas las empresas que participaron en el proyecto Expopyme les formularon un plan estratégico exportador (PEE) el cual ha quedado únicamente en el papel, los empresarios de este proyecto pueden utilizar estos planes para generar nuevas alternativas de mercado y realizar la exportación de sus productos a los mercados apropiados. Estos empresarios ya han recibido la asesoría necesaria para que los planes sean ejecutados así que lo único necesario es el empeño que se le ponga a estas alternativas.

- ? Asociatividad. La asociatividad genera en las empresas mayor competitividad ya que se unen los recursos para fomentar crecimiento y desarrollo, las microempresas de nuestra región no tienen poder de negociación frente a los proveedores y clientes debido a que su respaldo no es suficiente; es ahí donde la asociatividad juega un papel importante ya que si se unen varias microempresas el respaldo que se generaría sería mucho mayor y de esta manera se puede generar desarrollo de proveedores y de clientes. En nuestra región ya se han realizado procesos de asociatividad generando una empresa diferente jurídicamente, pero los resultados han sido negativos debido a la mentalidad individualista y visión cortoplacista de los empresarios, por lo tanto lo más favorable es una asociatividad temporal, sin perder su identidad como empresa particular y que solo se una para un objetivo común, como por ejemplo la compra de materia prima o la realización de un contrato comercial muy grande y que no lo pueda cumplir una sola empresa. Este proceso de asociatividad temporal genera una responsabilidad compartida entre los empresarios que la forman y haría que ellos conserven el mismo compromiso que tienen con su empresa en particular ya que si ganan todos el también lo hará. Solucionara problemas de materia prima ya sea importándola o comprándola en la nación pero de acuerdo a las características y a los precios que les favorezca a todos, además será posible cumplir con los pedidos que las cadenas comerciales les solicitan algunas empresas. Como requisito fundamental será necesario que haya una institución y un líder que oriente este proceso para que sea equitativo y ventajoso para todos y en segundo lugar se deberán unir las empresas que tengan las mejores relaciones, que trabajen con procesos de calidad y en la misma línea de productos, que estén abiertos al cambio y a nuevas alternativas de trabajo. Para que el trabajo en equipo sea óptimo se deberán definir los objetivos y las políticas comerciales del grupo que forma la asociación, se debe estructurar una oferta común de productos y la demanda de materia prima, se debe estructurar la capacidad de producción individual y colectiva disponible, el cumplimiento en la entrega de pedidos y evaluar el servicio al cliente de la empresa en particular y del grupo en general, esto permitirá determinar si es o no viable la unión.
- ? Demanda Estacional. Teniendo en cuenta que para la realización de los diferentes estilos de productos tanto para marroquinería como para calzado, se hace uso de la misma maquinaria, se puede satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo a la demanda estacional, es decir si se necesita cubrir un pedido de calzado se puede utilizar la totalidad de la maquinaria y viceversa. Esto le permitirá al empresario resolver dos problemas que se presenta en las empresas, en primer lugar al producir en todas las temporadas del año tendrá un flujo de efectivo constante y solucionaría los problemas de capital de trabajo y en segundo lugar evitaría que la maquinaria y su personal estuviera ocioso gran parte del tiempo y también se evitaría que hubiera grandes cantidades de

productos en bodega; también ayudarían a la sociedad porque estarían generando empleo.

- ? Desarrollo de Productos. Si el proceso de apertura económica, respaldará un avance en el grado de industrialización del país, aumentando el costo de la mano de obra, lo cual afectará a los sectores menos intensivos en capital y más intensivos en mano de obra, como el caso del sector cuero, no se podrá competir en el segmento de precio bajo, es por ello que se debe cambiar el mercado objetivo para ya no competir en el segmento del precio bajo, sino en el medio y alto y para ello se debe generar mayor valor agregado al producto, combinando y mejorando significativamente elementos como el diseño, el precio, la calidad y el servicio. Esta alternativa proactiva de agregarle valor al producto a través de diseño, como concepto integral es quizá la alternativa más adecuada, para ello deberá aplicarse ingeniería de la producción, estrategias de justo a tiempo, implementación de sistemas de calidad en los procesos, creación de imagen corporativa, etc. Para desarrollar esta alternativa deberán invertir en la invención de diseños nuevos, en investigación de materiales, de maquinaria en fin una serie de elementos que le permitirán adelantarse y generar cambio. Así mismo deberán emplearse estrategias de mercadeo muy intensivas que originen la amplitud de mercados y que la imagen de empresa pueda posicionarse y cumpla con las exigencias de los clientes.

- ? Implementación del sistema de gestión de calidad. A pesar de que el empresario asegura que los estándares de calidad de sus productos son altos, hay que tener en cuenta que esta apreciación la hacen subjetivamente y no por que se basen en estándares de medición generales y aprobados. De acuerdo a estudios nacionales la calidad los productos de marroquinería a nivel nacional es regular por lo tanto se hace necesario implementar un Sistema de Gestión de Calidad, donde todos los procesos de producción estén desarrollados bajo las mas estrictas normas de calidad. En un proceso de apertura económica donde no hay barreras de entrada para los productos a nivel mundial y donde las personas tienen la capacidad de elegir, la calidad va a ser un parámetro esencial de preferencia para que se opte por nuestro producto; de ahí la importancia de la certificación de calidad, además esto le permitirá entrar a negociar con cadenas importantes quienes ya están exigiendo la certificación ISO 9001:2000. Sin lugar a dudas el aseguramiento de la calidad en las empresas de marroquinería en la Ciudad de San Juan de Pasto es fundamental, teniendo en cuenta la situación actual de liberalización de mercados y el apogeo de acuerdos económicos como el ATPDEA, donde únicamente sobrevivirán aquellas empresas que fundamenten el desarrollo de sus empresas, en la calidad (la cual hace referencia a la perfección y la excelencia del producto) esto unido a una excelente política de comercialización es lo que puede hacer que las empresas de nuestra Ciudad

permanezcan en el mercado y realicen una excelente labor cuando incursionen totalmente en mercados extranjeros.

3.5.4 Recomendaciones para el gobierno y las instituciones de apoyo.

- ? El gobierno es un elemento importante dentro de la sociedad y solo el puede resolver inconvenientes que afectan enormemente a las empresas de este sector. Los problemas de orden público en las haciendas ganaderas y en las vías tienen un impacto totalmente negativo, en primer lugar por que la cantidad y la calidad de la materia prima disminuye, los costos encarecen y se interrumpe el desarrollo no solo de estas empresas, sino también de la región en la cual se produce la materia prima.
- ? El gobierno deberá implementar estrategias que restauren la tranquilidad del país y restablecer el orden público, para ello deberán participar todos los estamentos públicos y la comunidad en general. Así mismo se deberán crear y mantener las políticas arancelarias, empresariales y gubernamentales que favorezcan a las empresas del país ya que las empresas aún no están totalmente preparadas para entrar a un mercado en condiciones de liberación económica.
- ? Apoyo de las universidades. La Universidad juega un papel importante en el desarrollo de la región por que sus conocimientos le imprimen a los productos mayor valor agregado. En este sector las facultades que deberían intervenir son las de Comercio Internacional para que implemente todos los procesos que requiere la actividad comercial, Diseño Industrial quienes colaborarían en el diseño y rediseño de productos, Administración de empresas quienes les colaborarían en la gerencia del negocio e Ingeniería industrial quienes les colaborarían en el diseño e implementación del Sistema de gestión de Calidad. Esta asistencia estudiantil a las empresas tendrán como resultado mejoramientos reales en la gestión, producción y comercialización en sus empresas. El empresario deberá aportar su tiempo y disposición para que el estudiante pueda realizar su trabajo y que ambos ganen, el estudiante experiencia y la empresa desarrollo e innovación.
- ? Centro de desarrollo productivo. La implementación del CDP del Cuero les colaboraría enormemente a las empresas ya que como lo hizo anteriormente serviría como medio para utilizar la maquinaria que las empresas no poseen ayudando a eliminar en cierta medida el atraso tecnológico que caracterizan las empresas del sector. Por otra parte El Centro de Desarrollo Productivo puede crear mecanismos de asistencia técnica en las diferentes áreas productivas y tecnológicas generando mayor desarrollo en la labor productiva de las empresas ya que brindarían soluciones puntuales a las diferentes empresas, esto produciría cambios efectivos en los índices técnicos de productividad y en los indicadores de calidad del producto, esta asistencia

convertirían en asesorías prácticas y continuas ya que sería una Centro que permanecería siempre y no como los estudiantes que trabajan para el sector únicamente mientras realizan sus labores académicas.

- ? Créditos financieros. Las Instituciones bancarias y el gobierno deberán ofrecer créditos blandos realmente accesibles al microempresario, que se ajusten a la realidad empresarial. Estos créditos deberán ser utilizados por los empresarios para mejorar su nivel tecnológico y el estado de sus instalaciones lo cual le permitirá ser más productiva.
- ? Liderar acciones de asociatividad. Las instituciones sin ánimo de Lucro como el SENA, son las llamadas a liderar este tipo de proceso ya que buscan el desarrollo empresarial y cuentan con personal altamente calificado para realizar estas labores, de otra parte se podría trabajar de manera mancomunada entre empresarios y SENA buscando un beneficio común, estos procesos ya han recibido buena aceptación por parte de los empresarios ya que esta Institución imprime en estas labores profesionalismo y compromiso.

4. OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PASANTIA

Durante el periodo comprendido entre noviembre del 2003 hasta febrero del 2004, se participó en la conformación de las mesas de trabajo del CARCE (Comité Asesor Regional de Comercio Exterior) en el cual el SENA tiene participación activa dentro de la mesa de trabajo denominada *CULTURA EMPRESARIAL Y EXPORTADORA*, dentro de la cual el objetivo principal es el seguimiento del Plan Nacional de Formación y capacitación para promover la creación, gestión de empresas competitivas con vocación exportadora. El SENA, a través de un instructor especializado en el área de Comercio Internacional pretende apoyar las actividades del CARCE realizando las siguientes acciones:

- ? Investigación de mercados, Inconterms, caracterización de clusters y minicadenas.
- ? Estrategias de mercados Internacionales.
- ? Grupos Empresariales asesorados y acompañamiento a Mipymes.
- ? Empresarismo.
- ? Asociatividad.

5. CONCLUSIONES

5.1 EN EL TRABAJO DE PASANTÍA.

- ? El apoyo que el programa otorga a la pequeña y mediana empresa, del sector marroquero principalmente, es muy importante, ya que permite ampliar las perspectivas, en cuanto que el desarrollo de las empresas no esta sujeto únicamente a la inversión de capital, si no también a través del proceso de asesoría y capacitación lo cual permite mejorar y ampliar alternativas de solución a diversos problemas que se presenten.
- ? Los procesos de capacitación que el programa ha venido desarrollando han generado expectativas entre los empresarios que acuden al programa, por que han encontrado en la mayoría de los casos que las capacitaciones brindadas les han permitido mejorar la situación de sus empresas.
- ? Por otro lado los empresarios del sector afirman que ya han sido diagnosticados varias veces (aunque no se encuentran documentos escritos de estos procesos de diagnóstico) y son muy reacios a un nuevo proceso de diagnóstico, por otro lado el mismo hecho de que varias instituciones los atiendan hacen que no aprecien lo que se les ofrece.
- ? Otra conclusión importante es que al estudiante no se le cree por los conocimientos que tenga sino por la Institución que lo respalda y lo que este le ofrezca.
- ? El proceso de formación de los empresarios del sector es medio, además, es muy difícil que acepten lo que uno les propone, debido a la complejidad de los temas es muy difícil manejarlos e implementarlos en tan corto tiempo, sin embargo, es bueno encaminar a los empresarios para que se involucren en los temas de Comercio Internacional ya que esto les puede ofrecer mejores ventajas para que sean participes de la actividad comercial.

5.2 EN EL SECTOR DE MARROQUINERIA Y CUEROS.

- ? Ha pesar de encontrar que el sector es uno de los mas antiguos y que posee fortalezas importantes como la creatividad en el diseño o la calidad de sus productos, el mayor problema que este sector afronta es la falta de compromiso con un proceso de crecimiento que encamine al sector a mejorar sus condiciones, posiblemente esto se debe a la idiosincrasia de los empresarios, quienes estando a expensas del apoyo económico de las entidades gubernamentales no se han permitido plantear nuevas soluciones a la situación que afrontan, situación que de continuar como hasta ahora, posiblemente genere el estancamiento del sector.

- ? En lo referente a los procesos de capacitación y asesoría que se han ofrecido a los empresarios del sector existen varias dificultades, una de ellas es sin lugar a dudas la falta de compromiso no solo con la capacitación, si no también con el cumplimiento para con la misma, además, una de las dificultades presentadas se da cuando los empresarios expresan que no desean recibir capacitación por parte de estudiantes, ya que consideran que estos no se encuentran en la capacidad suficiente para llevar a cabo un proceso de capacitación. Una de las exigencias por parte de ellos fue que la capacitación en el área de Comercio Internacional y Mercadeo se realizara por una persona profesional y con experiencia, pero gracias a que Desarrollo Empresarial cuenta con personal calificado en las diferentes áreas, se pudo llevar a cabo estos procesos de capacitación y de asesoría.
- ? La no especialización en determinada línea de la elaboración de artículos en cuero Ha generado dificultades con los talleres, porque en el afán de tomar la mayor cantidad de pedidos, los empresarios han descuidado su especialidad y han aprendido de forma regular cualquier otra línea de la producción. Ellos manifiestan que como no hay pedidos deben trabajar en lo que se les presente.
- ? Un asunto muy importante esta constituido por los altos costos de la producción, situación que impide la competitividad de los productos elaborados en la ciudad, con relación a otros que se traen de diferentes ciudades, este fenómeno se da por los altos costos de las materias primas que son distribuidas por grandes almacenes de productos e insumos en la ciudad.
- ? El sector de marroquinería, cuero y calzado en la Ciudad de san Juan de Pasto, tiene la oportunidad de crecer y desarrollarse, para esto se requiere del apoyo de todas las instituciones y de la comunidad en general.
- ? El proceso de apertura económica ha generado grandes cambios en la economía es por ello que se necesita que los empresarios implementen estrategias proactivas encaminadas a generarle mayor valor agregado al producto, y un mejor servicio al cliente.
- ? La mayor ventaja competitiva que tienen las empresas de marroquinería de la región es el costo de la mano de obra ya que en comparación con otros países es baja, sin embargo no nos podemos confiar en ello por que en un país en desarrollo las condiciones pueden variar y esta dejaría de ser una ventaja, por lo tanto se deben diseñar alternativas diferentes como el desarrollo de productos, estrategias comerciales y administrativas las cuales si generan ventajas diferenciales.
- ? La mentalidad individualista y cortoplacista del empresario es la que no le ha permitido generar un desarrollo mayor, por esta misma razón los procesos de asociatividad han sido infructuosos de ahí la necesidad de reorientar este

proceso el cual debe hacerse únicamente para determinados procesos como la compra de materia prima o la realización de una determinada obra, para ello también es necesario que estos empresarios trabajen con la misma línea de productos.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE CENTROS DE DESARROLLO PRODUCTIVOS, TECNOLÓGICOS Y COMERCIALIZADORAS DE CALI. Diagnóstico del subsector del cuero en la Ciudad de San Juan de Pasto. Santiago de Cali: La asociación nacional de centros de desarrollo productivo de Cali, 1997. 67 p.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Huella Regional de Nariño. San Juan de Pasto: La cámara de comercio de Pasto, 1998 47 p.

COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION, CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS CEINNOVA (Santa fe de Bogotá). Microempresa y Competitividad: Cuero. Santa fe de Bogotá: La corporación, 1998. 267 p.

SANTANDER, Omar. FUENTES, Roberto. La pequeña industria del cuero en Nariño. FACEA – UDENAR. 1982.

ANEXOS

1. Lista de Empresas del Programa Expopyme
2. Lista de Empresas del sector marroquino de la Ciudad de San Juan de Pasto
3. Formato encuesta.

1. Lista de Empresas del Programa Expopyme

2. Lista de Empresas del sector marroquinero de la Ciudad de San Juan de Pasto

3. Formato encuesta.