

**ASESORIA EN EL SECTOR MARROQUINERÍA, CUERO Y CALZADO EN EL
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO
DE PASTO**

YADDY DAYANNA MORA PAZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003**

**ASESORIA EN EL SECTOR MARROQUINERÍA, CUERO Y CALZADO EN EL
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CAMARA DE COMERCIO
DE PASTO**

YADDY DAYANNA MORA PAZ

**Trabajo de pasantía para optar el título de
Administradora de Empresas**

**Asesor
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Informe de Pasantía, son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero 24 de 2004

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	16
1.1 CAMARA DE COMERCIO DE PASTO	16
1.2 CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL	18
1.2.1 Actividades que desarrolla	18
1.2.2 Forma de vinculación	19
1.2.3 Metodología de intervención sectorial	19
2. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y ASESORIAS EMPRESARIALES EN EL SECTOR DE MARROQUINERIA, CUERO Y CALZADO	24
2.1 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	24
2.1.1 Área de gerencia	24
2.1.2 Área de talento humano	27
2.1.3 Área de seguridad industrial y salud ocupacional	30
2.1.4 Área de mercadeo y ventas	32
2.1.5 Área de contabilidad y finanzas	33
2.2 CONCLUSIONES DEL PROCESO DE ASESORIAS	35
3. SITUACION Y PERSPECTIVA DEL SECTOR	40
3.1 CARACTERISTICAS DEL SECTOR	40
3.2 SITUACION DEL SECTOR A NIVEL INTERNACIONAL	41
3.3 SITUACION DEL SECTOR EN COLOMBIA	42

3.4 SITUACION DEL SECTOR EN SAN JUAN DE PASTO	44
4. MATRICES DEL SECTOR MARROQUINERIA, CUERO Y CALZADO EN SAN JUAN DE PASTO	55
4.1 MATRIZ DOFA	55
4.1.1 Debilidades	55
4.1.2 Oportunidades	57
4.1.3 Fortalezas	58
4.1.4 Amenazas	58
4.2 ESTRATEGIAS DOFA	60
4.2.1 Estrategias DO	60
4.2.2 Estrategias DA	61
4.2.3 Estrategias FO	62
4.2.4 Estrategias FA	62
4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	63
4.4 MATRIS DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO	66
4.5 MATRIS DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO	67
5. ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DEL SECTOR MARROQUINERIA, CUERO Y CALZADO	69
5.1 RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS	69
5.2 RECOMENDACIONES PARA EL GOBIERNO	71
5.3 RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES DE APOYO	72
6. PROPUESTA. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PARA LAS EMPRESAS DE MARROQUINERIA, CUERO Y CALZADO	74
6.1 FASE I: IMPLEMENTACION DEL S. G. C.	75

6.1.1 Diagnóstico	76
6.1.2 Inducción al sistema de gestión de calidad	76
6.1.3 Verificación y planificación del sistema	76
6.1.4 Implementación	77
6.2 FASE II: CERTIFICACION	81
6.2.1 Formación de auditores internos de calidad	81
6.2.2 Preauditoría	82
6.2.3 Certificación	83
7. OTRAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PASANTIA	90
7.1 EVENTO DE MARROQUINERIA EXPOPIEL	90
7.2 EVENTO MADERAS	95
7.2.1 Actividades desarrolladas en el sector	95
7.3 CONSULTORIAS	96
7.4 CURSO DE INTERNET	97
7.5 AGENDA COMERCIAL HIPERMERCADO MAKRO	98
7.6 AGENDA COMERCIAL ASHLEY RHODES	100
7.7 COORDINACION LABORES DE DISEÑADORES GRAFICOS	103
7.8 COLABORAR EN LA FORMULACION DE LA CADENA CUERO Y MADERA	105
7.9 COLABORAR EN LOGISTICA DE EVENTOS	105
8. CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFIA	109

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de perfil competitivo	65
Tabla 2. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	67
Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	68
Tabla 4. Plan de trabajo de los líderes de calidad	85

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD: conjunto de actividades de la función general de la administración que determina la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades y la implantación de estos, por medios tales como la planeación, el control, aseguramiento y el mejoramiento de la calidad dentro del marco del sistema.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD: conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que se llevan a cabo con el objeto de brindar la confianza apropiada de que un servicio o producto cumple con los requisitos de calidad especificados. Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

CALIDAD. Conjunto de características de un elemento que le confiere la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

CONTROL DE CALIDAD: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos.

GESTION DE LA CALIDAD: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

INSTRUCCIONES DE TRABAJO: no son obligatorias dentro de la estructura documental del Sistema de la Calidad. Se trata de documentos específicos de una labor, y pueden ser parte de un proceso mayor que se documenta en un procedimiento.

LOS PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD: son aquéllas que responden más directamente a los requisitos de la norma. Por el contrario, los Procedimientos Operativos indican, con el nivel de detalle necesario en cada caso, quién, cómo, cuándo y dónde se desarrolla una determinada actividad. Estos documentos permiten ejercer un mayor control de las actividades de la Empresa para conseguir así un servicio de calidad

MANUAL DE CALIDAD: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. Establece las políticas de calidad y describe al sistema de calidad de un organismo

MEJORA DE LA CALIDAD: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

OBJETIVO DE LA CALIDAD: algo ambicioso, o pretendido, relacionado con la calidad. Los objetivos de calidad son medibles y consistentes con la política de calidad, incluyendo el compromiso de mejora continua, estos deben ser establecidos para todas las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, además deben incluir aquellos necesarios para satisfacer los requisitos para el producto.

PLAN DE CALIDAD: documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

PLANIFICACION DE LA CALIDAD: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Directrices y objetivos generales de un organismo, concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección y respaldados por las autoridades del país.

PROCEDIMIENTO OPERACIONAL ESTANDAR (POE): es el documento que describe la sucesión cronológica y secuencial de operaciones e incluye las pruebas de control para que un producto sea producido bajo ciertas especificaciones o que una tarea o actividad específica sea realizada dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

REGISTROS DE LA CALIDAD: surgen de la aplicación práctica del Manual de la Calidad, de procedimientos o de instrucciones de trabajo. Tienen gran importancia, ya que son, en ocasiones, la única fuente de la que se dispone para asegurar que un determinado trabajo sea realizado correctamente

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

RESUMEN

El trabajo presentado a continuación muestra los resultados obtenidos durante el trabajo de pasantía en la Cámara de Comercio de Pasto, en el sector de marroquinería, cuero y calzado.

Se muestran las características del sector, las generalidades a nivel internacional, nacional y regional, identificando parámetros de reconocimiento general para entender la problemática del sector. Se indican además las matrices para el sector en las cuales se identifican las características mencionadas anteriormente y de esta manera se formularon recomendaciones y propuestas para el sector, las instituciones y el gobierno.

La formulación del trabajo, en su mayoría, fue el resultado del trabajo realizado con los empresarios durante seis meses de trabajo conjunto, con visión al desarrollo integral en el área administrativa de estas empresas.

ABSTRACT

The presented work below, its shows the results obtained during the internship work in the Chamber from Grass Trade, in the sector of marroquinería, leather and footwear.

They are shown the characteristics of the sector, the generalities at international level, national and regional, identifying general recognition parameters to understand the problems of sector in those which are identified the mentioned characteristics previously so that in this way they could be accomplished some recommendations and proposals for the sector, the institutions and the government.

The formulation of the work for the most part it was the result of the work accomplished with the entrepreneurs during six months of work joint, in the one which is I provide for an integral development in the administrative area of these company.

INTRODUCCION

La Cámara de Comercio de Pasto a través del Centro de Desarrollo Empresarial tiene como función empresarial orientar y colaborar a las empresas de la región en su fortalecimiento y desarrollo, por medio de actividades como diagnósticos, asesorías, capacitaciones, eventos comerciales, etc.

Este departamento brinda la oportunidad a los estudiantes de Administración de Empresas, Diseño Industrial, Diseño Gráfico, e Ingeniería Agroindustrial de la Universidad de Nariño a realizar sus practicas empresariales o pasantías a través del trabajo organizado en los diferentes sectores de la economía de nuestra Ciudad con el objetivo de aplicar los conocimientos teóricos en la realidad empresarial y de mejorar la competitividad de las empresas que desean participar en este proceso.

El trabajo se realiza de manera conjunta, una persona es encargada de la parte administrativa y otra de la parte técnica, juntos apoyan al sector brindándole al empresario que lo necesita la asesoría adecuada y oportuna. Actualmente se trabaja con el sector de Metalmecánica, Alimentos, Maderas, Confecciones, Droguerías, Agencias de Viajes, Marroquinería, Cuero y Calzado.

El objetivo perseguido durante el desarrollo del trabajo de pasantía fue el de contribuir en el fortalecimiento de las pymes de marroquinería, cuero y calzado, de la ciudad de San Juan de Pasto, matriculadas en Cámara de Comercio y que deseen vincularse en los objetivos y el proceso que adelanta Centro de Desarrollo Empresarial –CDE-, por medio de la realización de diagnósticos administrativos, capacitación, asesoría, consultoría y gestión comercial.

Para cumplir con este objetivo se realizarían diez diagnósticos, con el fin de crear una base más amplia de empresas que hagan parte del sistema de información que maneja el CDE y de esta manera conocer e identificar las posibles alternativas de acción que pueden desarrollar tanto la empresa como la Cámara de Comercio de Pasto con el propósito de mejoramiento administrativo y productivo de estas empresas. De igual manera se destinarían 80 horas de asesorías entre las empresas del sector que soliciten el servicio, las orientaciones a las empresas se realizarían en áreas críticas como el área administrativa, talento humano, contable, financiera, mercadeo y ventas las cuales se determinarían en consenso con el empresario esto les proporcionaría herramientas que permitirán a las empresas ser mas productivas y competitivas.

Otras actividades que se desarrollarían en busca de este objetivo es el desarrollo de un evento comercial que les permitiera a los empresarios realizar una muestra de sus mercancías y obtener contactos comerciales con el fin de desarrollar el mercado. Así mismo se organizarían actividades de capacitación y de gestión comercial lo cual les brindaría herramientas acertadas para el progreso de sus empresas.

Por otro lado dentro de la pasantía también se desarrollarán actividades que buscan el crecimiento no sólo del sector marroquinería, cuero y calzado al cual fui asignada; sino que también se colabora en las diferentes actividades que desarrolla el Centro de Desarrollo Empresarial en pro de la comunidad empresarial en general.

En el informe que se presenta a continuación se enfatiza en el desarrollo de actividades que propendieron por la realización de este objetivo y se describen los resultados obtenidos.

1. ANTECEDENTES

1.1 CAMARA DE COMERCIO DE PASTO

La Cámara de Comercio de Pasto, es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, de carácter gremial y corporativo, con domicilio en la ciudad de Pasto, integrada por los comerciantes matriculados en el registro mercantil. Fue creada a iniciativa de los comerciantes de Pasto mediante decreto 267 del 14 de febrero de 1.918, se rige por las normas del Código de Comercio y las demás que lo aclaren, adicionen, modifiquen o reglamenten.

La Cámara de Comercio de Pasto tiene jurisdicción en su domicilio y en los municipios determinados en el artículo 38 del decreto 622 del 2000. Igualmente la Cámara de Comercio de Pasto tendrá jurisdicción en los demás municipios que el Gobierno Nacional determine.

La Cámara de Comercio de Pasto cumplirá con las funciones señaladas en el artículo 86 del Código de Comercio y en las demás normas legales y reglamentarias y adicionalmente las que a continuación se establecen:

- ♣ Actuación como Órganos Consultivos. Servir de órgano consultivo del Gobierno Nacional y en consecuencia estudiar los asuntos que éste someta a su consideración y rendir los informes que le solicite sobre la industria, el comercio y demás ramas relacionadas con sus actividades.
- ♣ Elaboración de Estudios. Adelantar, elaborar y promover investigaciones y estudios jurídicos, financieros, estadísticos, Socioeconómicos sobre temas de interés regional y general, que contribuyan al desarrollo de la comunidad y de la región donde operan.
- ♣ Registros Públicos. Llevar los registros públicos encomendados a ella por la Ley y certificar sobre los actos y documentos allí inscritos.
- ♣ Costumbre Mercantil. Recopilar y certificar las costumbres locales mediante investigación realizada por cada Cámara dentro de su propia jurisdicción. La investigación tendrá por objeto establecer las prácticas o reglas de conducta comercial observadas en forma pública, uniforme y reiterada, siempre que no se opongan a normas legales vigentes.

- ♣ Arbitraje y Conciliación. Crear centros de arbitraje, conciliación y amigable composición por medio de los cuales se ofrezcan los servicios propios de los métodos alternos de solución de conflictos.
- ♣ Ferias y Exposiciones. Adelantar acciones y programas dirigidos dotar a la región de las instalaciones necesarias para la organización y realización de las ferias, exposiciones eventos artísticos, culturales, científicos y académicos entre otros, que sean de interés para la comunidad empresarial de la jurisdicción de la respectiva Cámara de Comercio.
- ♣ Estatutos. Dictar sus estatutos, los cuales deberán ser aprobados por la junta directiva. No obstante y de manera previa a su aplicación, la Junta Directiva deberá ponerlos en conocimiento de la Superintendencia de Industria y Comercio, quien verificará el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de registros públicos, representación legal, afiliados y revisoría fiscal, especialmente, para lo cual ordenará las adecuaciones del caso.
- ♣ Capacitación. Promover la capacitación en el área comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones.
- ♣ Información Comercial. Prestar servicios de información comercial originada en los registros públicos nacionales en forma gratuita. Cuando la información comercial requiera para su ministro al solicitante, de procesos adicionales que impliquen un valor agregado para esta, las Cámaras de Comercio podrán cobrar únicamente y exclusivamente dicho valor, cuya estimación será efectuada conforme a los costos y precios del mercado; esta actividad será verificada periódicamente por la Superintendencia de Industria y Comercio.
- ♣ Veeduría. Desempeñar funciones de veeduría cívica en los casos señalados por El Gobierno Nacional.
- ♣ Vinculación a Diferentes Actividades. Promover programas actividades y obras a favor de los sectores productivos de las regiones en que les corresponde actuar, así como la promoción de la cultura, la educación la recreación y el turismo. De igual forma las Cámaras de Comercio podrán participar en actividades que tiendan al fortalecimiento del sector empresarial, siempre y cuando se pueda demostrar que el proyecto representa un avance tecnológico o suple necesidades o implica el desarrollo para la región. En cualquier caso tales actividades deberán Estr. En conformidad con la naturaleza de las Cámaras de Comercio o de sus funciones autorizadas por la ley. Para tales fines podrán promover y participar en la constitución de entidades privadas o mixtas, con o sin animo lucro, que cumplan con estos objetos. La participación de las Cámaras de Comercio en cualquiera de estas actividades, deberá ser en igual de condiciones frente a los demás competidores incluso en cuanto al manejo de la información.

1.2 CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La Cámara de Comercio de Pasto a través del Centro de Desarrollo empresarial ha buscado establecer un permanente contacto con los empresarios de sectores productivos y comerciales de nuestra economía; con el fin de conocer sus debilidades y fortalezas y diseñar en base en ellas planes de acción o estrategias que vayan encaminadas a fortalecer sus procesos administrativos y productivos y por ende lograr el incremento de la productividad y competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas que conforman dichos sectores.

El Centro de Desarrollo Empresarial busca desarrollar procesos de capacitación y asesoría administrativa y técnica integral, dando prioridad a aquellas actividades empresariales que representen dinamismo y gran potencial de crecimiento y desarrollo. De igual manera, analiza empresas de diferentes actividades y sectores para potenciarlas y desarrollar nuevas habilidades para transformar hábitos e identificar oportunidades en el mercado.

El Centro de Desarrollo Empresarial brinda la asesoría y capacitación básica administrativa y técnica con el fin de lograr el desarrollo y crecimiento sostenible de las empresas, además realiza un proceso constante de gestión comercial a través de realización de eventos comerciales, participación en Ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales a nivel nacional, entre otros.

1.2.1 Actividades que desarrolla. Actualmente la oficina del Centro de Desarrollo Empresarial desarrolla las siguientes actividades:

§ Diagnosticar empresas de diferentes sectores productivos y comerciales de la Ciudad de Pasto a través de un Instrumento de Diagnóstico Empresarial con el fin de conocer e identificar sus fortalezas y debilidades y poder identificar estrategias de acción para su mejoramiento.

§ Diseñar planes de acción de las empresas diagnosticadas que le permitan fortalecerse en áreas productivas y administrativas, etc.; propiciando de esta manera un incremento de la productividad y competitividad de dichas empresas.

§ Asesorar a los empresarios de los sectores productivos y comerciales en áreas técnicas y administrativas; proporcionándoles herramientas que le permitan ser productivos y competitivos.

§ Promover el desarrollo empresarial a través de la organización de cursos, seminarios y otros, tanto en áreas técnicas como administrativas para propiciar el mejoramiento de la productividad y competitividad de sus empresas.

§ Promoción y apoyo a la asociatividad empresarial.

§ Gestión comercial y mercadeo. En esta área se propicia espacios para que los empresarios realicen contactos comerciales a través de la participación en Ferias especializadas, encuentros comerciales y empresariales, ruedas de negocios, misiones comerciales, entre otros tanto a nivel regional como nacional.

§ Detectar necesidades concretas en el mercado y localizar la oferta de bienes y servicios de microempresas, pequeñas y medianas empresas productoras, para promover los contactos de negocios y las ventas entre compradores y vendedores de la región y a nivel nacional.

§ Coordinación del Centro de subcontratación de Nariño, el cual es un programa del Ministerio de Desarrollo Económico, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI, y las cámaras de comercio del país, el cual permite que pequeñas y medianas empresas puedan ofrecer sus productos como partes, piezas y componentes en cadenas de producción de sectores industriales, permitiendo el beneficio mutuo entre grandes empresas y pymes, a través de una asociación productiva.

1.2.2 Forma de vinculación. Regularmente el Centro de Desarrollo Empresarial orienta sus esfuerzos sectores predefinidos tales como: Metalmecánica, Maderas, Alimentos, Marroquinería, Cuero y Calzado, Turismo, Comercio, entre otros. En los cuales inicia el proceso a través de la realización del Instrumento de Diagnóstico Empresarial. Esto no quiere decir que empresarios de otros sectores no puedan acceder a los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial. Si algún empresario se encuentra interesado en acceder y gozar de nuestros servicios puede acercarse a la Oficina del Centro de Desarrollo en la Cámara de Comercio de Pasto y realizar la solicitud formal a la Coordinadora del Centro de Desarrollo Empresarial – Dra. Erika Marcela Arcos Guerrero.

1.2.3 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:

Ø **Diagnósticos.** El formato de diagnostico empresarial, elaborado por la Cámara de Comercio de Pasto, tiene como propósito principal el recolectar información de carácter técnico y administrativo de todas las empresas que se encuentran registradas en esta Institución. Dicha información será la base sobre la cual el Centro de Desarrollo Empresarial, programará diferentes actividades formativas y comerciales e involucrará además a empresas competitivas en proceso de subcontratación a nivel regional y nacional.

La metodología utilizada para diagnosticar cada una de las empresas, tomó como base parte de los elementos conceptuales que conforman el diamante de la competitividad de Michael Porter y se soporta en la herramienta denominada

MAPA DE COMPETITIVIDAD, utilizada por el CDE, donde se analizan las diversas áreas de gestión de la empresa. De acuerdo con este mapa de competitividad, se determinan cinco aspectos generales que contienen diferentes factores de análisis que permiten medir cuantitativamente el grado de productividad y competitividad del sector a evaluar y analizar. Dichos aspectos en su orden son los siguientes:

ASPECTOS GENERALES	AREAS DE GESTION
1.ESTRATEGICO	Aspectos Estratégicos
2.ADMINISTRATIVA	Recursos Humanos Seguridad Industrial Mercadeo Contabilidad y Finanzas
3.PRODUCTIVA	Métodos y Procedimientos Instalaciones Producción
4.ASPECTOS DE CALIDAD	Gestión de Calidad
5.ASPECTO AMBIENTAL	Gestión Ambiental

El instrumento de diagnóstico con el propósito de obtener una valiosa información de cada uno de los aspectos mencionados anteriormente, posee como estructura un formato el cual se encuentra dividido en dos partes:

Información general: en esta parte se involucran los datos básicos de la empresa

Aspectos de diagnóstico empresarial: el formato de diagnóstico, en esta parte posee una serie de cuadros que deben ser conocidos y utilizados con el fin de que se analicen tanto las áreas como los factores con una mínima subjetividad. Estos cuadros son:

AREA DE GESTION. Representa el área que se va a evaluar ya sea productiva, estratégica o administrativa, junto con los diferentes factores de análisis a ser tenidos en cuenta. Este cuadro es calificado de 0 a5 por la base de datos creada para este fin.

FATOR DE ANALISIS. El cual contiene una serie de lineamientos que pueden ser visuales o no y que son los parámetros limitantes dentro de los cuales el encuestador puede desplegar su capacidad de interrogación para poder determinar si cumple o no con tal lineamiento.

Algunas preguntas que se encuentran estipuladas en el formato están enumeradas de acuerdo al lineamiento al que corresponden, y permiten evaluarlo, sin embargo, para otros factores no existen tales interrogantes y por ende hay que hacerlos como parte de la creatividad del encuestador. Ahora también existen

unas preguntas que no poseen numeración sino una viñeta, estas preguntas abarcan y complementan todos los lineamientos.

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

- Conocer, entender y memorizar cada uno de los lineamientos a tener en cuenta para evaluar cada factor de análisis.
- Se concierta la cita telefónicamente con un empresario, a quien se le explica que es el Centro de desarrollo Empresarial y que se pretende con la realización de este instrumento de diagnostico.
- Se asiste al domicilio o la empresa y se aplica el instrumento de diagnostico realizado por la Cámara de Comercio de Pasto.
- Formular preguntas o realizar observaciones que ayuden a evaluar si la empresa cumple o no a cabildada con cada uno de los lineamientos estipulados en el formato.
- Diligenciar cada uno de los lineamientos correspondientes al factor de análisis, teniendo en cuenta que se evaluarán con un **si** si lo cumple a cabalidad o con un **no**, si no posee o no lo cumple.
- Finalmente se somete a revisión del empresario para que identifique que los datos escritos sean validos y se firma.

Ø Elaboración del documento de diagnostico. Para la elaboración del documento de diagnóstico se procede de la siguiente manera:

- Primero se corrige el instrumento de diagnostico.
- **Tabulación De Datos.** Todas las anotaciones de los diagnósticos registradas al lado de las casillas de cada lineamiento son tabuladas mediante un programa creado a partir de Excel, el cual dependiendo de la cantidad de respuestas afirmativas o negativas que hayamos registrado viene a calificar el factor de análisis y el área de gestión correspondiente.

Dirección del programa de tabulación: entorno de red/Sicme/mis documentos/Tabulación por sectores/sector de marroquineria.xls.

- En el programa de tabulación se encuentran 2 hojas GENERAL Y FACTORES.

HOJA GENERAL. Esta hoja muestra una matriz que relaciona las empresas de un determinado sector Vs las diversas áreas de gestión con sus respectivos factores

de análisis. Esta matriz se registra automáticamente con los datos que se diligencian en la hoja de FACTORES.

HOJA DE FACTORES. Esta hoja muestra una matriz que relaciona las empresas de un determinado sector Vs los factores de análisis con sus respectivos criterios de Evaluación.

- En la celda vertical de la parte superior de la hoja FACTORES se ingresa el nombre de la empresa a tabular.
- Cada columna de la empresa esta subdividida por dos criterios SI y NO. En estos espacios se debe ingresar el valor 1 (para efectos de tabulación) con base en la información obtenida en lee instrumento de diagnostico.
- Para visualizar el diagnóstico de cada una de las áreas de gestión se apoya en el diagrama de redes que se denomina “red de competitividad”, instrumento que muestra el concepto de diamante de la competitividad, donde los puntos mas cercanos al centro son los más críticos o limitantes de la empresa y por el contrario los que mas se alejen son las fortalezas de la misma.

Ø **Análisis Dofa.** Después de realizar la tabulación y con los datos obtenidos de ella se procede a realizar el análisis DOFA en el cual se identifican las fortalezas, amenazas, debilidades, y oportunidades de la empresa.

Ø **Plan De Acción.** Seguidamente del análisis DOFA se realiza un plan de acción teniendo en cuenta las estrategias que aborda el anterior análisis. Este plan de acción administrativo esta orientado en primera instancia a las asesorías administrativas que debería recibir para mejorar la competitividad de su empresa y en las que el asesor podría colaborar, por otra parte este plan de acción incluye acciones técnicas de diseño gráfico y diseño industrial donde los asesores respectivos pueden influir.

Ø **Entrega de diagnósticos.** Es necesario que el empresario conozca el resultado de la aplicación del instrumento de diagnostico, y el plan de acción propuesto para el mejoramiento de su empresa.

Para la entrega de diagnósticos se procede de la siguiente manera:

§ Concertación de citas telefónicamente.

§ Realizar la carta de entrega de documentos, hacerla firmar de la Coordinadora del Centro de Desarrollo empresarial, registrarla con un número de verificación en información y realizar una copia para que la firme el empresario, este proceso es para indicar el respaldo y el aval de la Institución a este documento.

§ Asistir al domicilio del empresario para realizar la entrega del documento.

§ Entregar la carta y hacer firmar la copia para dejarla en el archivo de que cada empresa tiene en la Institución.

§ Entregarle el diagnóstico y explicarle paso por paso como se lo realizo y que significa lo que este documento significa. Si el empresario esta de acuerdo con el documento entregado se le pregunta si desea continuar con las asesorías y de aceptar, se debe preguntarle que temas prefiere para las asesorías y cual sería el orden mas adecuado para el. Si el empresario acepta el documento, pero no desea continuar con el proceso de asesorías se le pregunta porque no desea la asesoría y se acepta su opinión. Si no acepta el documento hay que preguntarle en que no esta de acuerdo y concertar como debería realizarse, se lo realiza nuevamente hasta que el empresario quede a gusto con el documento final.

Ø **Asesorías.** Las empresas que han sido diagnosticadas pueden solicitar el servicio de asesorías tanto técnicas como administrativas. El proceso de asesorías se realiza de la siguiente manera:

- Se acuerda la cita telefónicamente con el empresario, teniendo en cuenta su disponibilidad de tiempo.
- Se prepara la asesoría.
- Se reproduce el material de la asesoría para entregarle al empresario.
- Se acude a la cita y se le expone el tema, al finalizar la asesoría se entrega el documento y se atiende las dudas que tenga al respecto.

2. CONCLUSIONES DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y ASESORIAS EN EL SECTOR DE MARROQUINERÍA, CUERO Y CALZADO

2.1 CONCLUSIONES DEL PROCESO DE DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

En el proceso de diagnóstico administrativo participaron once empresas: Manufacturas Omer, Calzado Don Juan, Manufacturas Beler, Manufacturas Becker, Creaciones Guerrero, Manufacturas Solarte, Manufacturas Ceron, Calzado Liliana, Calzado Karval, Bolco's y Carolina Leather.

En estas empresas se implementó el instrumento de diagnóstico, del cual se obtuvo el siguiente análisis general.

2.1.1 Área De Gerencia. Dos de las once empresas que han sido diagnosticadas, conocen el concepto de identidad corporativa, a pesar de que algunas empresas aseguran saber el significado de este término al hacer algunas preguntas de verificación existen confusiones comunes, pues en su mayoría limitan el concepto a la imagen de la empresa a su logotipo y eslogan.

Cuenta con los elementos de identidad corporativa, misión, visión, objetivos, políticas, organigrama, manual de funciones y procedimientos: únicamente tres empresas respondieron afirmativamente a esta pregunta, inclusive, estas organizaciones no cuentan con todos sus elementos. A dos de ellas les elaboraron su misión, visión, objetivos y organigrama asesorado por practicantes de Contactor, y la otra marroquinería, la elaboró dentro de un diplomado en el cual participó cuando se vinculó al programa Expopyme. Sólo dos empresas de las diagnosticadas afirma aplicar estos elementos. Esto es preocupante y frustrante por que han perdido tiempo en realizar algo que no lo van a utilizar. De los empresarios que cuentan con su identidad corporativa, ninguno la difunde por que no se le ve la importancia en que los demás la conozcan, ni siquiera sus propios colaboradores.

Diez de las once empresas conocen el concepto de imagen corporativa, aunque no distinguen todos los elementos que la componen, si identifican la importancia que estos tienen comercialmente, esto es alentador por que ya se está dando el primer paso para que las empresas de la región comiencen a diferenciarse, por otro lado la Cámara de Comercio de Pasto les colaboró a la mayoría de las empresas diagnosticadas a consolidar el diseño de la imagen corporativa, lo cual lo han valorado mucho puesto que ellas han impreso todos estos diseños para el desarrollo y mejoramiento de su empresa.

Seis de las once empresas cuentan con su distintivo corporativo. Una característica importante de estos diseños es que han sido tomados de logotipos muy similares a los de las grandes empresas de la marroquinería a nivel nacional y mundial, como por ejemplo Trianon, Velez, Totto, Diesel o Brama, por lo tanto los diseños entre empresa y empresa son muy similares; sin embargo hay que tener en cuenta que existen muchas empresas de marroquinería y calzado las cuales no se encuentran legalmente constituidas, ellas por lo general no poseen una imagen corporativa determinada, esto se sustenta en la base de que la producción marroquina tiene fuertes pilares en la subcontratación, y muchas de las empresas del sector trabajan a manera de taller satélite: el contratista que es el caso de las once empresas diagnosticadas y de la mayoría de las empresas que se encuentran legalmente constituidas, les envía el material (materia prima, o producto en proceso), y el taller satélite se encarga de una parte de la producción, para finalmente, devolver el bien al contratista. Una mutación común de este tipo de contrato, se presenta cuando el contratista se limita a actuar como distribuidor y/o intermediario, exigiendo al taller, que el producto lleve la marca del primero (contratista). Cinco de las seis empresas que poseen identidad corporativa, invierten en ellas, para ello generalmente se invierte en tarjetas de presentación, empaque y embalaje y papelería. De las empresas contactadas, siete manifiestan que les gustaría trabajar en su imagen corporativa. Ya sea diseñándola o renovándola según el caso. Este proceso fue realizado por los diseñadores gráficos de la Cámara de comercio quienes diseñaron con un nuevo estilo teniendo en cuenta los gustos del dueño, las tendencias y evitando la similitud y repetición con marcas reconocidas esto le imprimió un toque particular al nuevo diseño gráfico de las empresas.

Después de realizadas las preguntas de verificación del diagnóstico, se determino que ninguno de los empresarios conocen los conceptos teóricos de estrategias administrativas y como deben ser aplicadas en la organización, pero cuatro de ellas han aplicado estrategias de lógica común que se adaptan a la realidad administrativa. Este número es un indicador muy significativo del sin rumbo que ha tomado la industria marroquina en la ciudad de Pasto, puesto que, como ya se conoce, las estrategias son aquellas señales en el camino que nos indican hacia dónde queremos llegar y cómo vamos a alcanzar la meta propuesta.

Durante los diálogos llevados a cabo con cada empresario, se detectó que, aunque el administrador del negocio no reconozca el concepto, muchas veces ha recurrido a estrategias y/o en su defecto a tácticas de diversos tipos para lograr sobrevivir en el mercado actual. Generalmente aplican estrategias para el desarrollo de mercado, pero no son las más adecuadas porque lo único que aplican es la reducción de precios afectando a las demás empresas y a la suya propia por que en algunas ocasiones como ellos mismos lo mencionan terminan perdiendo, por otro lado esta estrategia no la evalúan y analizan concienzudamente ya que la aplican sin ni siquiera realizar un análisis de costos (una debilidad muy fuerte en este sector), esto ha generado también la

competencia desleal. Ninguna de las empresas que afirma utilizar estrategias en su empresa, hace que sus colaboradores conozcan el rumbo de las mismas, esto debido a que en este sector se trabaja a destajo o con talleres satélite, y aunque se trabaje casi siempre con el mismo personal este tiene otras opciones de trabajo con diferentes patronos, de las empresas que después de explicarles las diferentes estrategias administrativas y que afirman aplicarlas en sus empresas tan solo dos realizan seguimiento a las estrategias aplicadas. Ello revela que el empresario implementa estrategias a priori, es decir, no busca otras alternativas diferentes a la que tiene en el momento, y además su aplicación es notablemente empírica, no utiliza un proceso sistemático, o califica apoyado en registros la evolución de la empresa a causa de la estrategia aplicada.

Tres empresarios conocen el concepto de planeación, se ve la importancia que han ejercido las capacitaciones del programa Expopyme y las asesorías impartidas por practicantes de administración de empresas quienes son los que les colaboran en la capacitación en estos aspectos administrativos. De las tres empresas solo la que participó en el programa Expopyme aplica estos conceptos acertadamente, las otras dos se basan en el número de pedidos que le realicen, su visión al igual que el de las otras empresas con las que se ha trabajado es muy inmediatista. El empresario que aplica el concepto de planeación en su empresa si los aplica, pero el resto de empresarios diagnosticados no conoce las herramientas de la planeación. Cuando se la realiza, no se lleva ningún registro escrito de la misma, no se controla el tiempo, los recursos utilizados o demás, simplemente, se estima, basados en la experiencia, cómo se realizará la producción. La empresa que aplica el proceso de planeación si evalúa los resultados de la misma con el fin de determinar si lo que se aplicó obtuvo los resultados esperados.

Tres empresas conocen el proceso para la determinación de sus deficiencias, dos por explicación de sus practicantes administrativas y una participó en el programa Expopyme. Las demás empresas obtienen esta información de análisis superficiales, y por observación y experiencia, más que por un estudio concienzudo de los mismos. Ninguna de las empresas diagnosticadas conoce a profundidad qué es y qué debe contener un plan de acción; pero dos empresas han implementado estrategias y actuado luego de detectar los factores relevante de influencia, aplicando parámetros de lógica común que les han sido de demasiada utilidad para afrontar inconvenientes, los resultados han sido positivos pero muy lentos. Ninguna de las empresas diagnosticadas supo definir el concepto de sistema de información, se denoto mucha confusión al respecto.

Para cinco empresas el grado de confiabilidad de la información es alto, para tres el grado de confiabilidad es medio y para tres el grado de confiabilidad es bajo; esto por que en las empresas generalmente trabaja la familia a quienes se les da mayor confianza que a los empleados sin ningún parentesco. Ninguna de las empresas diagnosticadas sabe cual es el tipo de manejo que se la da a la

información, por lo tanto no pudieron calificar este ítem. A pesar de que afirman que si se controla la información, es escaso el control que se ejerce a la información que fluye a través de las empresas en el sector marroquinerío. No se realiza seguimiento o investigación en relación a la comunicación interna de las empresas, en sus dos modalidades: informal o formal, prevaleciendo la primera debido a que no existen documentos que indiquen la secuencia y control de los procesos como por ejemplo: órdenes de producción, notificaciones de despacho, etc. De las 11 empresas 8 afirman que si se controla la información (aunque no se basan en parámetros lógicos) y que esta es utilizada para la toma de decisiones.

2.1.2 Área de Talento Humano. En promedio las empresas de marroquinería de San Juan de Pasto tienen entre 3 y 16 trabajadores, por lo cual se las cataloga como pequeñas empresas. Es importante señalar que la mayoría están siendo administradas por personas que superan los 40 años de edad, situación que dificulta la aceptación de cambios en cuanto a exigencias del mercado cambiante y a la implementación de nuevas estrategias y conceptos para el mejoramiento continuo de la organización. Nueve empresas determinan cuántos empleados son necesarios para su funcionamiento, para ello tienen en cuenta la producción o el pedido, por lo tanto esto se lo realiza en el corto plazo.

Las once empresas afirmaron que lo único que se requiere para el cargo es la experiencia, sin tener en cuenta otras habilidades o aptitudes que debe tener un trabajador de este sector. Ello refleja que no existe análisis de puestos de trabajo, y las exigencias para entrar en el sector, se limitan a la experiencia requerida.

En ninguno de los casos la descripción del puesto responde a un manual registrado por escrito de funciones, simplemente, el empleador anuncia al nuevo empleado, cuáles son las actividades que debe cumplir en la empresa. Ninguna de las empresas prevé este tipo de situaciones, puesto que “en el mercado se encuentran muchas personas que desean trabajar y pueden hacerlo” por otro lado cuentan con el personal del municipio de Belén que están dispuestos a trabajar en la Ciudad cada vez que se los propongan (según comentarios de los empresarios).

Los empresarios confunden los dos términos, reclutamiento y selección de personal, sólo dos empresarios logran distinguir entre ellos. Dentro del concepto emitido por la asesora administrativa, estos medios son en general adecuados, puesto que, por la naturaleza familiar de la industria, es común que se empleen a familiares, amigos o recomendados. Se evidencia la preferencia de los empresarios naturales de Belén, por contratar a sus coterráneos. En su mayoría, las empresas aplican pruebas a los aspirantes, ellos se encargan de realizar todo el proceso de fabricación de bolsos, y el producto final es sometido a revisión del administrador, posteriormente, se escoge al (los) mejor (es) aspirante (s), y se procede a la contratación. Dos empresas realizan el proceso de seguimiento a la selección del personal. Dicho proceso, no está estructurado, ni mucho menos, estandarizado, lo cual imposibilita realizar el seguimiento.

Tres empresas afirman conocer exactamente en qué consiste el desarrollo del personal. El resto de las empresas lo confunde o lo desconoce por completo. Las once empresas afirman que motivan y recompensan adecuadamente a sus trabajadores. Los empleadores, reconocen la importancia de mantener al empleado satisfecho en el puesto de trabajo, aunque no es muy clara su influencia sobre la productividad de la empresa, pero esta intención se ve opacada por las limitaciones de tipo financiero que se presentan en las microempresas marroquineras de Pasto. Por otra parte, el empresario no contempla los aspectos higiénicos ni mucho menos los motivacionales, entendiendo por los primeros, aquellos básicos: remuneración justa, prestaciones de ley, etcétera, y los segundos, tomando principalmente aquellos que se dirigen a satisfacer las necesidades de orden superior, principalmente enfocadas a la realización profesional, puesto que las microempresas, o mejor famiempresas no ofrecen posibilidades de ascenso, el empleado que siente que ha alcanzado su máximo potencial y cuenta con algunos ahorros, opta por abrir su propio taller, incrementando la competencia y la existencia de talleres de marroquinería, talabartería y demás, muchos de ellos de carácter informal. La mayoría de los empresarios toman la motivación únicamente de manera económica, son muy pocas las empresas que aplican otras formas de motivación, entre ellas están los paseos o celebración del día del trabajador, su opinión es que las personas necesitan trabajar y que el solo hecho de tener un trabajo es factor de motivación.

Ninguna empresa genera proceso de capacitación, puesto que cuando contrata al personal lo hace teniendo en cuenta su experiencia, así que no les parece importante capacitarlos. En relación al nivel educativo, éste es bajo dentro de la industria, no solo en lo referente a los operarios, sino también con respecto a las personas que ejercen cargos administrativos, dificultando el proceso de enseñanza / aprendizaje en la aplicación de nuevas técnicas y procesos que mejoren la calidad organizativa y productiva de las microempresas. En este sector, el aprendizaje de los procesos técnicos en la mayoría de las microempresas es empírico, puesto que se ha transmitido de generación en generación. Aunque es de conocimiento general que la industria marroquinera no cuenta con solvencia económica como para financiar cursos de capacitación a sus operarios o empleados administrativos, esta no puede ser anunciada como la principal causa de la obsolescencia en conocimientos técnico-administrativos, puesto que entidades como CONTACTAR o Cámara de Comercio, brindan constantemente capacitaciones y asesorías tanto en el área productiva, como en los aspectos administrativos. A pesar del interés de estas instituciones por aportar al desarrollo del sector, la renuencia tanto del empresario como del operario, es evidente. Algunos empresarios piensan que los servicios no son prácticos, y consideran que estas entidades no conocen la problemática real de sus empresas, y que la experiencia ya les ha enseñado todo lo que necesitaban saber acerca de sus propios negocios. Además, afirman que la orientación brindada no es constante y que la capacitación técnica, de mercadeo y comercialización ofrecida es deficiente, pues las experiencias anteriores así lo han demostrado, sin

embargo, tanto la organización como el contenido de estos programas ha sido reestructurado, ofreciendo asesoría continua, capacitación en las áreas y los temas que los mismos empresarios solicitan, a dichas capacitaciones se les realiza un seguimiento, donde se compruebe que existió apropiación del conocimiento, y que éste está siendo aplicado a la empresa. Es notoria la mejoría de aquellas empresas que han recibido asesorías y han trabajado en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones.

El desconocimiento del tema de cultura organizacional es el común denominador de la industria. No se conocen las teorías de la motivación, la jerarquía de necesidades y otros aspectos de tipo teórico que explican los cambios en el comportamiento del operario y las razones de sus variaciones de productividad. Las once empresas manifiestan que cuentan con un talento humano que manifiesta sentido de pertenencia y comprometido con sus empresas. Ellos afirman que siempre vuelven con ellos a conseguir trabajo y solo se van con otra empresa cuando no hay trabajo en las primeras, por otro lado afirman que los colaboradores le generan ideas de innovación (aunque esto no es muy frecuente). Las once empresas afirman que suministran de sitios y herramientas de trabajo adecuadas, pero al observar estos lugares de ellos sólo cinco cuentan con unas instalaciones apropiadas, por otro lado se observa que la mayoría de los talleres son instalados en los patios o corredores de los hogares, como características generales se presenta baja iluminación, bajas temperaturas y baja ventilación, esto perjudica enormemente la salud del trabajador que esta expuesto a elementos de alto riesgo como lo son los pegantes. Los once empresarios afirman que si, pero la verdad no se mira mucha preocupación por el aspecto motivacional, esto debido a que se ve al recurso humano como importante, pero no indispensable porque es muy fácil conseguir trabajadores.

De los once empresarios cinco afirman conocer el significado de evaluación del desempeño, aunque solo la relacionan con la cantidad de producción realizada, de estos cinco empresarios que manejan el concepto, ninguno aplica esquemas formales de evaluación del desempeño, afirman que conocen mentalmente el rendimiento promedio de sus operarios, y que ello, le favorece en el momento de decidir quién seguirá trabajando con él cuando es necesario reducir la planta de personal (temporada baja). En ninguna empresa se maneja estándares de medición del desempeño enfocados a la calidad del terminado, pruebas de resistencia del material, de durabilidad, del número de puntadas por unidad de medida, entre otras, la revisión del producto se hace únicamente de manera visual y para juzgar su calidad no se basan en ningún parámetro nacional o internacional, creen que es de buena calidad por que es su concepto. Si encuentran fallas, lo envían de nuevo al operario, quien deberá repararlo, si es posible. En caso contrario, el bolso se vende a un precio más bajo, como defectuoso. Estos productos con defectos llegan al mercado muchas veces con la marca de la empresa, afectando su reputación entre el cliente final, y dado que de por sí, en su mayoría, no son empresas de marcas reconocidas, esta situación

condiciona al consumidor para evitar comprar dichos productos. El empresario pocas veces se percata de este problema que conlleva al efecto bola de nieve, puesto que el consumidor evitaría en el futuro, comprar productos de marcas no reconocidas, para prevenir que suceda lo que ocurrió con el producto defectuoso.

2.1.3 Área de seguridad industrial y salud ocupacional. Se evidencia desconocimiento del tema. Los empresarios han trabajado más en el área productiva, bajo una visión de subsistencia y no de crecimiento de tipo empresarial. Ello, sumado al método de trabajo por talleres satélite, hace que el empresario no vea necesario aplicar programas como el de salud ocupacional. Por otro lado todos los empresarios se respaldan bajo la premisa de no ser de su obligación instaurar programas de higiene y seguridad industrial, medicina preventiva y del trabajo o un subprograma de educación por que ellos únicamente contratan a destajo o por obra, una particularidad importante se da cuando sus familiares trabajan dentro de las empresas por que a ellos si los afilian a los sistemas de salud y seguridad y a los empleados comunes les exigen tener SISBEN.

Las once empresas afirman que si poseen los elementos de protección personal, este factor no es muy aplicable al sector marroquiner, por cuanto, el trabajo artesanal requiere la libertad de movimientos de la mano, y los accidentes principalmente, se producen por cortaduras, durante el proceso. Básicamente, estos elementos se reducen al uso de mascarillas o de tapabocas durante la manipulación de la solución, usada para pegar herrajes y demás operaciones; y a los uniformes de trabajo, en especial delantales para proteger la ropa. En las curtiembres, son más numerosos y exigentes los elementos de protección personal: botas, puesto que el suelo permanece mojado por acción de la lavada de las pieles, delantales de plástico, para evitar mojarse la ropa, tapabocas, puesto que el olor es muy fuerte, en algunos casos protectores auditivos, dependiendo de la maquinaria, y el tipo de cuero que se esté curtiendo, entre otros. Por otro lado a pesar de que los empresarios les facilitan este material el operario no los utiliza por falta de costumbre. Lastimosamente, solo cinco de las empresas tienen en buen estado los elementos de protección personal, a pesar de que no son numerosos ni los elementos ni los operarios, por lo tanto, la inversión no es muy alta. Encontramos que la sensibilización hacia el uso y las buenas prácticas de protección personal, no solamente debe hacerse hacia el empresario, sino también hacia el operario, puesto que en muchas de las empresas diagnosticadas, se observa, que aún cuando el empleado cuenta con los elementos de protección básicos, no los utiliza adecuadamente.

Tan solo una de las empresas cuenta con señalización industrial. Este factor puede ser el resultado de la ubicación de la mayoría de los talleres marroquineros de la ciudad, pues el hecho de que se ubiquen en los hogares, hace que las personas no tengan en cuenta factores como la señalización industrial. Esta empresa lo hizo como le pareció adecuado; sin embargo no se aplico ninguna norma. Aún cuando

cuentan con señalización industrial, ésta no se la ha elaborado correctamente, puesto que la simbología utilizada y los colores normativos, no son respetados, por ejemplo, es necesario que en una zona de alto riesgo de accidente se utilicen en los letreros de señalización, el color amarillo o naranja, en las zonas de prohibición, el rojo, y en las de evacuación, el color verde.

En las curtiembres, el estudio de ruido es un aspecto importante, fundamentalmente porque la maquinaria utilizada debe ser de mayor potencia, y es común que sean máquinas reconstruidas, que tienen varios años de uso, por lo tanto, tienen mayor potencialidad de provocar ruidos por encima de los límites normales. En cuanto a las marroquinerías, la maquinaria utilizada es liviana, razón por la cual no es necesario el estudio de ruido, salvo alguna que otra excepción. De las empresas diagnosticadas ninguna ha realizado este estudio por se irrelevante para su trabajo diario.

Ya sea de manera empírica, una buena parte de los empresarios consultados han realizado análisis de la iluminación, principalmente por la necesidad de este recurso en el trabajo realizado; en varias de las empresas marroquineras visitadas, el administrador manifiesta que los operarios ayudan a controlar la intensidad de la iluminación, pero en ningún caso se presenta un estudio minucioso, sistemático y profesional de la iluminación que requiere el puesto.

Ninguna de las empresas ha realizado estudios de temperatura ya que no se le ve ninguna importancia.

Los extintores están recargados y ubicados a las distancias establecidas según la norma (200 m²). Este es un elemento cuyo manejo debe ser dominio de todo el personal, tanto en las marroquinerías, como en las curtiembres, puesto que trabajan con solución, la cual es inflamable, y se constituye en un foco de peligro para la integridad física del operario, o para las instalaciones de la empresa; sin embargo de las once empresas diagnosticadas solo una lo posee y lo mantiene recargado, pero no les ha enseñado a los colaboradores a utilizarlo. Las otras diez empresas ni siquiera lo poseen por que no le parece indispensable en sus puestos de trabajo.

De las once empresas cinco empresas tienen afiliado al personal a una aseguradora de Riesgos profesionales, una los tiene afiliados a todos los empleados por que sabe cual es la importancia de hacerlo, las otras cuatro solo afilian a los familiares que trabajan para ellos el resto del personal no es afiliado.

Las características son iguales que con las ARP, en estos aspectos se refleja la falta de importancia por el trabajador del sector. Ninguna de las once empresas afilia a sus trabajadores a este sistema, incluso ni los mismos empresarios son afiliados, esto demuestra la visión inmediatista del empresario. Las empresas que si

afilian a sus empleados a estos sistemas de seguridad y salud pagan cumplidamente sus obligaciones con el fin de evitar contratiempos.

2.1.4 Área de mercadeo y ventas. Una empresa afirmo conocer el proceso de investigación de mercados, pero se rehusó a responder las preguntas de verificación. El empresario que afirmo conocer el procedimiento asevera que lo aplica; pero lo que se realiza en realidad es un sondeo entre algunos clientes, un análisis de los indicadores económicos de la región, o simplemente, la atención a las sugerencias que algunos clientes les presentan y esto lo realizan las once empresas así que en cierta medida todos están entendiendo que el cliente es muy importante en el proceso productivo.

Las once empresas afirman que este proceso de preguntarle al cliente o realizar lo que a el le gusta le funciona por que les compra su producción; sin embargo hay que tener en cuenta que esta participación es muy subjetiva por que se esta trabajando para un número muy reducido de cliente y lo que se desea es trabajar para el gusto de la mayoría.

Cinco empresas manifiestan conocer el concepto de las cuatro P's, de estas cinco empresas que manifiestan conocer el concepto tan solo una lo aplica correctamente, por otra parte de las empresas diagnosticas que desconocen este concepto dos lo aplican empíricamente y con resultados muy buenos ya que en muy poco tiempo han logrado conquistar mercados, desarrollar productos y llegar a donde empresas con mucho tiempo en el mercado no lo han hecho.

En realidad, el artesano marroquintero promedio, tiene la idea de que su producto es siempre el de mejor calidad, y que el precio que ofrece es el más competitivo. En este aspecto existe una falla muy grande, y es que, aunque cuando se le realiza esta pregunta el artesano, este contesta con firmeza, pero al evaluar el mercado es notorio el hecho de que tanto la calidad como el precio de la mayoría de las marroquinerías, se mantienen al promedio del mercado, sin que se conviertan en un factor competitivo frente a los demás productores, salvo reducidas excepciones.

Ninguna de las empresas realiza planes de acción formales, aunque hay tres empresas que empíricamente emplean estrategias para el mejoramiento de su microempresa. Por otra parte, no todas las empresas cuentan con una marca para sus productos, o incluso, si la poseen no siempre se la aplican a todos ellos. En lo que se relaciona a la publicidad, esta es muy escasa, pues se tiene la idea de que es un gasto más que una inversión en difusión de imagen corporativa. En lo que se relaciona a la distribución, la mayoría de los productos fabricados son vendidos a intermediarios mayoristas y minoristas de varias regiones del país, entre las cuales se destacan las ciudades de Bogotá, Pereira, Cali, Manizales, Barranquilla, Cúcuta, departamentos como el Putumayo, y municipios de Nariño, entre otros; algunas empresas venden su mercancía a intermediarios que vienen desde el

Ecuador, la mayoría de los cuales les aplican su propia marca, pero esta negociación no se realiza bajo marcos legales, por lo cual los productos marroquineros de Pasto, llegan al vecino país a manera de contrabando. Un número considerable de marroquinerías realizan exportaciones hacia Estados Unidos y Centro América. Las marroquinerías que venden sus productos directamente al consumidor final, no se enfocan en este mercado, por lo cual los esfuerzos por ofrecerle un servicio adecuado, son limitados. Además no cuentan con un proceso sistemático de recolección de quejas y sugerencias de sus clientes, puesto que no existe personal para atender dichas solicitudes, quejas y sugerencias de sus clientes, puesto que no existe personal para atender dichas peticiones.

Evaluando lo relacionado con empaques y embalajes, se encuentra una debilidad, puesto que los productos son empacados en bolsas plásticas, y si su diseño es rígido, se rellenan con papel para conservar su forma, pero evidentemente este no es un empaque llamativo para el consumidor final, quien muchas veces juzga al producto por la calidad mostrada en su empaque. En relación al diseño, son muy pocas las empresas que renuevan modelos constantemente. En su gran mayoría, los modelos son copiados de catálogos o de revistas españolas, italianas o argentinas la mayoría de las veces, y se realizan algunas pequeñas variaciones principalmente para facilitar su producción, dentro de la estructura jerárquica de las marroquinerías, no existe ningún cargo específico para diseñar productos, esta es una función que cumplen tanto los operarios durante temporada baja cuando el trabajo es reducido, o el propietario. Entre los empresarios hace falta creatividad e innovación en los diseños. No manejan conceptos durante el diseño, por lo tanto, algunas veces el color, la forma y los accesorios resultan incompatibles. De las empresas visitadas, tan solo una realiza sus propios diseños, además se asegura de producir únicamente alrededor de 50 artículos por cada modelo, pues admite que luego de un tiempo, estos serán copiados por sus competidores y perderán el atractivo propio del producto.

Las microempresas nariñenses en general, no aplican servicios posventa, y las marroquinerías, no son la excepción: aunque dicen practicarle seguimiento a sus productos, su única fuente de información a cerca de la satisfacción del cliente, son los intermediarios. No se considera de importancia realizar el seguimiento a los productos.

2.1.5 Área de contabilidad y finanzas. Las once empresas afirman conocer el concepto de contabilidad, siendo este un medio de control y evaluación básico para toda empresa tanto pública como privada, con fines lucrativos o no.

De las once empresas analizadas cuatro afirman realizar un proceso contable acorde con las normas legales vigentes, sin embargo las otras afirman que aunque no lleven una contabilidad estricta conocen cuanto ganan o pierden., dos analizan e interpretan los estados financieros y se basan el análisis horizontal, el

balance general y el estado de resultados. Las once empresas afirman conocer el concepto de costo. Las empresas marroquineras de Pasto, determinan sus precios basados en el cálculo de los costos de los productos, no se manejan otros conceptos como exclusividad. Para determinar los costos de los productos dos empresas lo hacen correctamente, pero las otras nueve únicamente tienen en cuenta los costos variables y no lo fijos, ocho empresas afirman que evalúan el sistema de costos de la empresa, pero algunas veces no hacen distinción por cambios en los costos de algún suministro. La determinación del costo, en la mayoría de los casos, se limita a la sumatoria de la materia prima y la mano de obra, dejando de lado los CIF.

El tamaño de las empresas, y la relativamente pequeña cantidad de referencias que fabrican los productores, hace que las cotizaciones de los pedidos sean inmediata o a más tardar, demore 1 día. En estas cotizaciones, se tiene en cuenta, además del costo, el volumen de pedido, se generalizan descuentos entre el 10 y el 15% para compras al por mayor. Los productos para exportación tienen el mismo costo que los de circulación nacional.

La falta de capacitación en costos ha impedido que el empresario pueda realizar negocios altamente lucrativos en algunos casos y en otros ha hecho que el empresario pierda en ellos por la deficiente cotización.

De las empresas diagnosticadas dos utilizan la planeación financiera en su empresa, el resto no determinan sus requerimientos de capital de trabajo con anterioridad, lo cual provoca liquidez en algunos periodos, obstaculizando la normal producción de sus artículos, atrasando el pago de los operarios, etcétera.

Dos empresas realizan conciliaciones y análisis auxiliares, estados financieros y otros documentos contables, implementan estos sistemas en su funcionamiento diario, para el resto de los empresarios les es muy difícil evaluar la congruencia de los estados financieros, con los controles diarios de desembolsos o recepción de dinero. Solo una empresa realiza los presupuestos para compararlos con los resultados al final de año fiscal.

No existe cultura de planeación. El empresario piensa que determinar cuánto dinero necesitará dentro de un año, no es factible, y que por lo tanto, no es útil realizar presupuestos. Estos paradigmas responden a que en experiencias pasadas, los presupuestos no se basaron en proyecciones de ventas confiables, y por lo tanto, los resultados estuvieron alejados de la realidad. Teniendo en cuenta que son pocos los administradores que analizan los estados financieros que les presentan sus auxiliares o contadores al final del periodo fiscal, puesto que no hay conocimientos como para aprovechar esta información al máximo, es normal que se le reste importancia a las proyecciones de estados financieros.

Nueve empresas afirman que tienen conocimiento sobre cuánto les corresponde pagar por razón de impuestos, como se evidencia, es grande la proporción de marroquinerías que evaden impuestos así sea por ignorar el contenido de la norma, ello sumado a la gran cantidad de empresas de las que no tenemos conocimiento, dado que no poseen matrícula mercantil, lo cual pone en desventaja a los empresarios que pagan sus obligaciones como tales. Las once empresas afirman aplicar adecuadamente la normatividad tributaria, pero de ellas tan solo 6 entendían y diligenciaba el libro fiscal que deben llevar al ser empresas del régimen simplificado. Los empresarios no conocen el código sustantivo del trabajo, pero para su satisfacción ellos responden que saben lo que deben saber.

Para contradicción de ellos cinco empresarios afirman aplicar el código sustantivo del trabajo, los otros seis más sinceros responden que como no lo conocen no lo aplican, y se escudan nuevamente bajo el parámetro de que ellos trabajan por obra o con talleres satélites.

2.2 CONCLUSIONES DEL PROCESO DE ASESORIAS ADMINISTRATIVAS

Después de haber realizado el instrumento de diagnóstico, se organizó una matriz dofa y un plan de acción para cada empresa participante; en este plan de acción se formuló una asesoría en el campo administrativo que el administrador estaba en posición de aceptar o rechazar y de esta manera se inició el ciclo de asesorías. De igual manera el anterior asesor administrativo del sector dejó pendientes algunas asesorías con empresas diagnosticadas con anterioridad que también debieron ser cumplidas.

Las empresas asesoradas fueron: Calzado Don Juan, Manufacturas Becker, Calzado Liliana, Calzado Karval, Bolco's, Taller Bolsos Ego, Antibo Cueros, Luna Cueros, Talabartería Jurado, Calzado Konchis y Pastonal.

A continuación se indica un informe de las asesorías que los empresarios recibieron en sus empresas.

- **Identidad corporativa.** Esta asesoría se impartió a dos empresas y en total se realizaron cuatro horas de asesoría en las cuales se explicaron el significado, la importancia y la forma de realizar la misión, visión, objetivos y estrategias, como producto físico están la misión y la visión que se les realizó para que fueran incluidas en el catálogo de productos que realizaría el diseñador gráfico por sus empresas.
- **Direccionamiento Estratégico.** Esta instrucción se realizó en tres sesiones de dos horas cada una y se impartió a cinco empresas. Se ofreció esta asesoría

teniendo en cuenta que el empresario no tenía muy claro el proceso administrativo el cual es fundamental en el desarrollo de las labores de gerencia. Se explico todo lo relacionado al proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control, es así como se le realizaron la misión, visión, objetivos, estrategias y análisis dofa; lo cual constituyo el producto visible. Se observó que después de la asesoría tenia un mejor desempeño en cuanto al desenvolvimiento gerencial en su empresa.

Para una empresa se le realizó una segunda fase de esta asesoría en la cual se explico más a fondo la parte de organización de la empresa y como producto físico se les realizó el Reglamento interno de trabajo, el Reglamento de Seguridad Industrial y salud Ocupacional y el manual de funciones los cuales fueron entregados a la secretaria de trabajo para que sean legitimados. La asesoría se la impartió en una sesión de dos horas y el trabajo realizado para esta empresa tuvo una duración de 24 horas ya que hubo la necesidad de realizar investigación y concertar con el empresario para que el resultado fuera el óptimo y de esta manera la secretaria de trabajo aprobara los documentos.

- **Investigación de mercados.** Esta capacitación la solicitaron dos empresas y en total se destinaron cuatro horas para la asesoría. Dentro de la temática se explicó como se debería hacer la investigación de mercados, los alcances y limitaciones, el proceso de investigación de mercados y se realizo un ejemplo en su empresa. Este proceso ha tenido un impacto positivo en la empresa por que ahora se tiene en cuenta elementos importantes como la inclinación y preferencia del consumidor, se compran revistas de diseño de calzado o marroquinería para observar la moda o las tendencias.

- **Plan estratégico de mercadeo.** Para esta asesoría se realizaron dos sesiones de dos horas cada una y fue destinada a cuatro empresas. Los temas que se trataron fueron: que contiene, abarca y requiere un plan de marketing, la importancia y la estructura del plan.

Durante esta asesoría comprendió y formuló las estrategias que debería utilizar para lograr sus objetivos empresariales, ninguna empresa documento un plan estratégico de mercadeo para su seguimiento, pero dos de ellas aplicaron algunas de las estrategias comentadas durante la asesoría, como por ejemplo la ampliación del taller y la creación de su imagen corporativa.

- **Reclutamiento y selección de personal.** En total se destinaron seis horas para esta asesoría, las cuales fueron impartidas equitativamente entre tres empresas. Los temas impartidos durante la capacitación fueron: los pasos para un proceso completo de reclutamiento y selección de personal, las ventajas y desventajas del reclutamiento interno, y reclutamiento externo, procesos de

búsqueda de personal, definición del perfil del personal, descripción del puesto, perfil del puesto, requisitos del cargo, entre otros.

El impacto fue distinto en las tres empresas, por que dos de ellas siguen pensando que es mejor contratar a un personal cuyo único requisito sea la experiencia, mientras que la otra al aplicar este proceso adecuadamente encontró al personal idóneo el cual ha cumplido totalmente con las expectativas.

- **Legislación laboral.** Esta asesoría la tomaron cuatro empresas y en total se destinaron diez horas, ocho en las asesorías y dos en investigación. En la primera sesión se explicaron todos los conceptos de legislación laboral colombiana y en la segunda sesión se consulto con el abogado de la Institución como se deberían realizar los contratos, de esta manera se elaboraron los modelos de contratos para que el empresario formalizara estos documentos con sus colaboradores. Como resultado visible se vio que la empresa realizo los contratos formalmente con cada uno de sus trabajadores y se empezó a cotizar la seguridad social que antes no se lo hacía.

- **Código de barras.** Esta asesoría se impartió a cuatro empresas y en total se destinaron ocho horas en esta instrucción; las asesorías que se impartieron en este tema sirvieron para que estos empresarios logaran realizar contactos con cadenas comerciales que exigen este elemento para poder controlar sus inventarios. La temática desarrollada fue la importancia de la codificación de sus productos y los pasos a seguir para la obtención del código de barras. A los empresarios se les colaboró completando el formulario que se debería enviar a la IAC Colombia y realizándole el certificado de activos.

Como una segunda fase de esta asesoría a dos empresarios se les colaboró organizándoles los dígitos de verificación para cada uno de sus productos, para enviar el trabajo a una imprenta que le entregara en sticker su código. A esta sesión se le dedicó alrededor de nueve horas ya que entre las dos empresas se completaban más de 1500 productos.

- **Evaluación del desempeño.** Para esta asesoría se destinaron cuatro horas distribuidas equitativamente entre dos empresas. Se explicaron temas como la importancia, las ventajas, la preparación de las evaluaciones de desempeño, los métodos de la evaluación y se indicaron algunos formatos muy viables para este proceso. El resultado fue incierto por que las dos empresas hasta el momento no han aplicado estos formatos para evaluar el desempeño de los trabajadores, según ellos es más rápido controlarlo mentalmente.

- **Costo.** Durante esta asesoría se desarrollo la temática de contabilidad de costos, la cual le permitiera a la empresaria determinar adecuadamente sus costos fijos, variables y costear adecuadamente sus productos puestos en el

mercado de venta al detal, al por mayor y en otra ciudad de nuestro país o del extranjero (en este último colaboró la pasante de Zeiky). Esta asesoría les permitió a los empresarios determinar cual era su punto de equilibrio y donde empezaba a perder y a ganar. Esta capacitación la recibieron dos empresas y en total se destinaron diez horas de asesoría.

- **Libro fiscal.** Para esta asesoría se destinaron cuatro horas divididas entre dos empresas quienes solicitaron las asesorías, la temática planteada fue la de legislación tributaria, régimen común y simplificado y como se debería llevar el libro fiscal del régimen simplificado al cual el pertenece para presentarlo a la DIAN cuando así lo requiera. Como resultado visible se ve el libro fiscal llevado como se lo indicó durante al asesoría y aprobado por la DIAN.

- **Patentes.** Esta capacitación la recibió una empresa, para esta asesoría se destinaron dos sesiones la primera de cinco horas y la segunda de una hora. En la primera sesión se investigo acerca de las patentes en la página de info@sic.gov.co y luego se llamo a la línea de atención al usuario para averiguar el caso específico de este empresario, se adquirieron los formatos y el decreto 486 de irregistrabilidad de marca y propiedad industrial. En la segunda sesión se le explicó al empresario lo que debería realizar para patentar el nombre y logo de su empresa, durante este procedimiento se detecto que hay una empresa con el mismo nombre en Cartagena lo cual detuvo el proceso, por lo tanto se va a esperar hasta que este servicio se lo preste en la Cámara de comercio para evitar realizar los tramites desde Bogotá lo cual encarece más los costos y aumenta la tramitología.

- **Motivación.** La asesoría se dicto en una sesión de dos horas a una empresa en la que se explicaron temas como las actitudes de los empleados en el trabajo, el ausentismo, la falta de puntualidad las causas de la conducta humana, los incentivos, técnicas para motivar y se le indico un test que le puede servir para medir la motivación, el impacto fue nulo puesto que los empresarios del sector muy difícilmente aceptan que el empleado tenga otras motivaciones a parte del reconocimiento económico.

- **Inventarios.** Se realizo una asesoría en inventarios en la cual se hizo una descripción de los elementos del patrimonio, clasificación, agrupación y ordenamiento de los elementos patrimoniales, ordenación técnica del activo y pasivo y presentación gráfica del inventario. Para esta asesoría se destinaron dos horas en la explicación de la temática y para la realización del inventario que fue producto físico final se destinaron tres horas.

- **Planeación financiera.** Esta asesoría fue impartida en una empresa y se destinaron dos sesiones de dos horas cada una. Se explicaron temas como los estados financieros y presupuestos de flujo de efectivo, como se debe analizar

estos presupuestos y que estrategias se deberían emplear y finalmente se realizó un ejercicio de aplicación para su empresa.

- **Sistema de Calidad.** En esta asesoría se explicó el nuevo concepto del trabajo, la evolución hacia el concepto de calidad, reingeniería y calidad total, valor agregado y liderazgo. Esta asesoría fue impartida en una empresa y se le destinaron dos horas.

3. SITUACIÓN Y PERSPECTIVA DEL SECTOR MARROQUINERÍA, CUERO Y CALZADO

El sector de las curtiembres, la marroquinería y el calzado deberían ser tomados como tres sectores totalmente diferentes, no solo porque tienen diferentes procesos de producción, sino por que también se dirigen a diferentes mercados y clientes, sin embargo en la Cámara de Comercio lo ha tomado como un solo sector por que en estos subsectores se hace un uso intensivo de la mano de obra, lo cual es quizá su mayor característica y además trabajan con la misma materia prima, el cuero, es por ello que en el desarrollo de esta pasantía se trabajo indiferenciadamente con empresarios de calzado, marroquinería, talabartería y curtiembres; de igual manera se trabajo con personas que trabajan con lona y sintéticos, quienes han reemplazado el cuero por este material.

3.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL CUERO

De acuerdo a las anotaciones realizadas por el Instituto de Investigación CEINNOVA, el sector del cuero a nivel mundial tiene una lenta evolución tecnológica, mientras la industrialización en otros sectores como metalmecánica, madera, alimentos tiene un impetuoso progreso tecnológico.

Una cualidad común es que su materia prima (el cuero) no es producto homogéneo ya que ninguna vaca, es idéntica a otra y es muy complejo controlar algunas variables durante el proceso de cría del animal, por lo tanto es muy difícil mecanizar y automatizar muchas etapas del proceso de transformación.

Otra característica importante que se presenta en este sector a nivel cosmopolita es el uso intensivo de la mano de obra, al haber escasa tecnología para la realización de los procesos es inevitable que se realicen en forma manual y la materia prima es adaptable para ejecutar de ésta manera los procedimientos de transformación. El hecho de que esta empresa requiera un uso intensivo de la mano de obra hace que esta sea la que le imprima valor agregado al producto, por lo tanto el costo de la misma hace que una empresa en esta industria sea competitiva o no, esta característica ha ocasionado que las empresas del sector se hayan trasladado continuamente hacia países donde la mano de obra es menos costosa, la cual es encontrada en países subdesarrollados, donde las personas tienen un grado de capacitación baja. Este fenómeno propicia que los productos del cuero sean fabricados en lugares distintos a los que son

consumidos generando así una alta globalización del comercio de los artículos de cuero.

El bajo capital con que se puede crear una empresa esta industria, genera un número muy grande de microempresas lo que ocasiona una excesiva competencia, donde todos se disputan un poco del mercado. Así mismo, el bajo capital financiero con que se crea una empresa, unido a la aguda competencia remite como consecuencia una presión a la baja de precios, por lo tanto los márgenes de utilidad también se reducen y esto genera que la industria sea financieramente débil.

3.2 SECTOR DEL CUERO A NIVEL INTERNACIONAL

Es una industria migratoria que se traslada constantemente a zonas donde existen las condiciones más favorables para su desarrollo, esto es, países que ofrecen ventajas notables en relación con el costo de la mano de obra, como son China, Indonesia y Tailandia, entre otros. Amplios estudios sobre la industria Marroquinera realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), revelan que dicha industria es intensiva en mano de obra y poco ha podido hacer la tecnología para automatizar el proceso productivo, lo cual implica que difícilmente se podrá eliminar o incluso disminuir significativamente el impacto de la mano de obra en el costo. Esta característica determina que el costo de la mano de obra sea un factor competitivo de mucha importancia en la fabricación de artículos en cuero (bolsos y accesorios) en todo el mundo.

La producción mundial de bolsos y accesorios en cuero se distribuye por regiones como sigue: 49% Asia, 18% Europa Oriental, 12% Europa Occidental, 12% América Latina, 5% Norteamérica y el restante 4% en otros países. Esta producción asciende a más de 10.000 millones de pesos anuales y los principales fabricantes son China, la URSS y Taiwán, seguidos de Brasil, Corea, e Italia. Cabe destacar que en el último decenio la producción de artículos en cuero (bolsos y accesorios) en el mundo continúa trasladándose a Asia (de 40% en 1978, a 49% en 1988) y hacia América Latina (de 8% en 1978 a 12% en 1988) migrando desde los países europeos y Estadounidenses.

El efecto que provocan los sistemas de información sobre el factor de moda hace que los países asiáticos y sudamericanos copien con más velocidad los modelos producidos en países europeos, y lleguen a los mercados casi al mismo tiempo pero con precios mucho más bajos.

El enfoque de los europeos y los Estadounidenses ha cambiado de ser fabricantes de artículos en cuero hacia "hacer negocio con artículos de cuero", (Estados Unidos es el país que más importa manufacturas en cuero, en 1992 importo

alrededor de 8.5 mil millones de dólares. Distribuidos de la siguiente manera; el 66% es originario de los países asiáticos, seguido por un 15% de la Comunidad Económica Europea, América del sur aporta con un 14% del total.) Sin importar dónde se fabriquen. Así mismo, las exportaciones se han incrementado significativamente, sobre todo en países asiáticos como China, Tailandia y Corea, tal como en algunos países en América Latina, como Brasil y Colombia. Para las exportaciones de manufacturas en cuero el principal cliente en los mercados internacionales es Estados Unidos. Por lo tanto Norte América representa el mayor mercado objetivo para las exportaciones de nuestros artículos de cuero.

3.3 SECTOR DEL CUERO EN COLOMBIA

Colombia cuenta con una oferta nacional de pieles muy importante, lo cual ha permitido que varios de los países productores de artículos de cuero importen sus pieles desde esta región. De esta manera la provisión de pieles nacionales constituye una ventaja competitiva, sin embargo, existen ciertos problemas de calidad que presentan las pieles crudas nacionales.

La producción del sector marroquinería 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.

La estructura de la cadena productiva del sector marroquinería en Colombia está integrada verticalmente por falta de una red de proveedores fuerte, que permita descentralizar la cadena. El sector se encuentra muy pulverizado. El 70% de las empresas son micro y pequeñas y fabrican la menor parte de la producción.

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.

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. Colombia deberá 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: bolsos en cuero para dama a precio medio y alto, y algunos segmentos de alta calidad.

Para las microempresas que participan del mercado nacional son determinantes las ferias, como primer medio para evaluar e investigar el mercado, en ellas 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.

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 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.

3.4 SECTOR DEL CUERO EN SAN JUAN DE PASTO

La industria del cuero en el departamento de Nariño tienen origen en la época de la dominación española, quienes convirtieron a Nariño en un gran centro artesanal dando a conocer a sus habitantes el proceso productivo y por ende formando habilidades distintivas en los artesanos del cuero, así surgen talleres de aperos y talabarterías para posteriormente desarrollar talleres de marroquinería y calzado.

Este carácter artesanal con el que se dio inicio al sector de la marroquinería conserva hoy esta particularidad, aunque se ha tratado de mejorar el proceso productivo, el grado de mecanización aun es bajo, generando así un bajo grado de competitividad con referencia al mercado nacional e internacional. El artesano Nariñense goza de prestigio por la habilidad y destreza al elaborar productos de cuero totalmente a mano, de donde surgen pequeños talleres de talabartería, sillas de montar, etc. Partiendo de este punto, nacen también las curtiembres, inicialmente en Belén y posteriormente se trasladan a Pasto, logrando desarrollar

el conocimiento sistemático del proceso de curtiduría de pieles con tecnología adecuada, pero que aún hoy, se caracteriza por el factor artesanal. A partir de 1970, la producción de los artículos en cuero fue mejorando debido a la importancia que adquirió esta industria en el departamento.

Otra característica importante dentro de la industria del cuero es su organización familiar. En nuestro departamento el mayor número de empresas (y las más grandes de acuerdo al mercado regional) es de propiedad de cuatro o cinco familias quienes tratan de conservar su conocimiento profesional por medio de la transmisión de su sabiduría a sus familiares más cercano.

En el año de 1993 existían 1.386¹ empresas de Marroquinería en el municipio de Pasto y Belén de las cuales la mitad se categorizan como microempresas, además de una gran participación de empresas pequeñas. La gran concentración del sector en micro y pequeñas empresas presenta un punto muy importante para el desarrollo de este sector. La existencia mayoritaria de las micro y pequeñas empresas ayuda a entender la razón por la cual Pasto y Belén representa una proporción tan alta de establecimientos de negocios a nivel nacional. Nariño se ha convertido en un importante polo de desarrollo para las empresas, la cual es explicada por la facilidad comparativa en el establecimiento de empresas de tipo micro y pequeña. Casi el 80% de dichos establecimientos fabrican bolsos en cuero para dama, lo que se ha reconocido como la especialidad de la zona. Los bolsos para dama han sufrido una fuerte competencia en todos los renglones debido a que en el segmento de precios bajos, las importaciones de bolsos provenientes de Oriente mantienen precios muy bajos, y en el segmento de precio medio se ha importado bolsos chinos y coreanos. En términos de generación de empleo la industria Marroquinería tiene una proporción menor que la del número de empresas establecidas a nivel nacional. En este rubro se percibe que Pasto sólo es responsable por 12% del empleo en el sector a nivel nacional. Aunque es un sector caracterizado por ser intensivo en mano de obra, en Pasto ha contribuido de manera significativa en la generación de empleo primordialmente por ser empresas de tamaño micro y pequeñas.

El mercado nacional del subsector de marroquinería de Pasto, se orienta hacia segmentos de grupos sociales de clase media y media alta, conformado por hombres y mujeres de la región y otras partes del país. Para este segmento, el principal factor que decide su compra, es el precio, aunque también se le da importancia al diseño, y el color. Este último ha tomado gran fuerza durante el último año, cuando la demanda de artículos, en especial de bolsos tanto elegantes como informales de colores variados ha incrementado notablemente, al igual que la sustitución de materia prima (léase cuero) por otros materiales, como la lona, el

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

fique y otras fibras naturales. Uno de los motivos por los cuales el empresario afirma no realizar publicidad, es que la capacidad de producción es limitada, y las empresas no están en capacidad de satisfacer una demanda de tal magnitud.

Según la investigación de mercados realiza por Contactar, en las ciudades de Popayán, Cali, Bogotá y el Eje Cafetero, la marca de los productos no es un factor clave en la decisión de la compra para los intermediarios. No obstante, la preferencia de los productos de la región, se da por factores como el precio, pues la calidad y los diseños no son de gran aceptación en estos mercados, lo que demuestra, una vez más la necesidad de innovar con diseños, de utilizar materia prima de calidad y de implementar procesos de verificación de la calidad a lo largo de la transformación del producto, en los puntos clave de producción.

✦ **Recursos físicos.** El departamento de Nariño goza de una ubicación territorial estratégica y muy favorable: es zona limítrofe con el Ecuador, al oriente, limita con el Putumayo, cuya potencialidad está siendo descubierta por el marroquinerío Nariñense, y comienza a ser explotada, cuenta con adecuadas vías de acceso al mar Pacífico, donde existe, aunque en condiciones cuestionables un puerto marítimo con una limitada capacidad de recepción o envío de cargamentos varios.

En relación con los puertos, Nariño utiliza el de Tumaco y el puerto de Buenaventura, para productos originarios del departamento. Tomando los datos del Plan Maestro de Transporte, el 76% de la carga que sale de Nariño lo hace por vía terrestre, el 24% utiliza el cabotaje, y casi el 100% de la mercancía que ingresa al departamento, es mediante el sistema carretero. Esta preferencia al medio vial, no es en su totalidad ocasionada por las condiciones del puerto, dado que los malos diseños de los empaques del producto, el desconocimiento del microempresario de las formas de transporte existentes, o la deficiente selección del intermediario, son factores de relevancia que afectan en gran medida el precio del producto Nariñense, incrementando su costo.

Pasando al tema de la tecnología utilizada, encontramos que el grado de mecanización de las microempresas es uno de los factores que contribuyen a su baja capacidad productiva. El 46% de las microempresas requieren de manera urgente renovación de su equipo, por daño u obsolescencia. La capacidad instalada es subutilizada en la producción. Estos factores se reflejan en la calidad del producto final; se calcula que únicamente el 5% de la producción se considera competitiva en el mercado nacional. Para superar este obstáculo, es necesario cambiar la mentalidad del microempresario Nariñense, puesto que el negocio de la marroquinería funciona bajo el parámetro de subsistencia, y no como actividad económica incremental.

En cuanto a los recursos de capital, el microempresario promedio cuenta con una baja disponibilidad de recursos de inversión. Ello, sumado a la mentalidad de que

el proceso no merece de un alto capital invertido, puesto que el producto se puede fabricar artesanalmente, ha detenido el desarrollo de este sector.

✦ **Recursos humanos.** Como es de conocimiento general, Nariño cuenta con mano de obra abundante y de bajo costo. En especial en la industria de la marroquinería, el calzado y la curtiembre, no existe capacitación de la misma, sin embargo, la experiencia ofrece conocimientos de la técnica, de forma empírica puesto que se transmite de generación en generación. De la mano de obra que se incorpora al proceso, aproximadamente el 80% pertenece a la familia. El nivel educativo que se presenta entre los operarios, es muy bajo. El 45% cuentan solo con la primaria, el 33% han cursado el bachillerato. Por otra parte, la rotación del personal es alta, lo cual se explica principalmente por la modalidad de trabajo que maneja la industria casi en su totalidad, los talleres satélites; y por la modalidad de contratación, pues el trabajador recibe su pago por obra, o a destajo.

✦ **Materia prima.** Básicamente, se requiere la piel del ganado vacuno. Su calidad y costo son factores determinantes para la transformación eficiente del cuero.

Cuero: se calcula que el 20% de las pieles utilizadas, por el sector marroquinerero, provienen del Valle del Cauca, Villavicencio y Santander. El 45% de curtiembres nariñenses (Belén y Pasto), y el 35% restante, del Ecuador. Irónicamente, en Pasto existen curtiembres que dedican toda su producción al mercado internacional, de donde sobresalen países como Italia.

El cuero puede clasificarse en varias categorías. Entre ellas, las más utilizadas en la ciudad, son: cueros grasos, ejecutivos, napa, lombardo y natural; los cueros grasos y ejecutivos, se caracterizan por su apariencia brillante, que otorga elegancia en el acabado. La napa y lombardo son opacos y más gruesos. Se utilizan para fabricar bolsos, billeteras y correas. El cuero natural se utiliza en la producción de la línea de viaje, donde prevalecen los colores negro y café en varias tonalidades.

A nivel internacional, es reconocida por su calidad la piel de becerro, que tiene una mínima cantidad de defectos, suave textura y es de muy fino grosor, lo cual facilita su manipulación, pero su alto costo, la hace difícil de conseguir en el país.

Herrajes: es uno de los aspectos más llamativos al evaluar la calidad del terminado de un producto, por lo tanto, su diseño, color, material y calidad, son definitivos. Según datos obtenidos en estudios anteriores (plan de mejoramiento para un conjunto de empresas marroquineras de la ciudad de San Juan de Pasto par incrementar su competitividad a través de la eficiencia colectiva Diana Carolina Mora Jojoa), aproximadamente el 15% de los microempresarios del sector adquiere estos insumos a intermediarios en Pasto, el 50% a distribuidores directos en el Ecuador, y el 35% lo importan del mercado nacional. Aquellos provenientes

del Ecuador, tienen un costo más bajo, pues en su mayoría entran por contrabando, aunque su calidad también es menor a los herrajes nacionales. El mercado nacional en relación con los herrajes, son sinónimo de una mejor calidad, en comparación con los ecuatorianos, pero sus diseños son, en su mayoría, copias de modelos internacionales. Se fabrican en bronce, acero, etc., y se adquieren al por menor o al mayoreo.

Sedas: este material es utilizado para los forros en la parte interior del bolso o la billetera. El 50% de las marroquinerías compran la tela en almacenes de la ciudad, el 10% la adquiere de Cali y el 40% restante, la compra en el Ecuador, al mayoreo, para mantener un stock adecuado a su nivel de producción.

Otros materiales: se incluyen los hilos, cierres y deslizadores, cartón y cartulina, y pegante. En su mayoría son adquiridos a empresas ecuatorianas.

✱ **Institutos de capacitación.** A nivel regional, existen diferentes entidades que apoyan a la microempresa, en su mayoría, alrededor del 60%, son de carácter privado. El tipo de servicios que ofrecen son en su mayoría de financiación, asesoría, capacitación, y en pocos casos, la promoción y comercialización. Entre los institutos que se destacan por su apoyo al sector marroquintero, se destacan por su aporte al desarrollo del sector marroquintero:

Contactar. Uno de sus servicios de mayor relevancia, es la facilidad de créditos para capital de trabajo y activos fijos, oportunidad que un gran porcentaje de productores ha aprovechado por las facilidades de pago, y las exigencias mínimas para acceder a un préstamo. También se destacan servicios como: la capacitación técnica, asistencia técnica especializada, asesoría y promoción comercial.

Cámara De Comercio De Pasto. Inicialmente, la Cámara de Comercio de Pasto, fue responsable de la puesta en marcha del programa Expopyme, que logró un cubrimiento de alrededor de 30 empresas, las cuales tuvieron la oportunidad de viajar a exponer sus productos en ferias y eventos comerciales a nivel nacional e internacional. Posteriormente, el programa SICME (Sistema de información Comercial Empresarial) de la Cámara de Comercio de Pasto, comenzó a trabajar con este sector, desde hace aproximadamente 2 años, durante este tiempo, se han diagnosticado 22 empresas del sector, y se ha brindado asesoría completa a aproximadamente el 50% de ellas. Durante el mes de Octubre del año 2002, se dictó una capacitación en diseño de producto, donde se manejaron las nuevas tendencias de la moda en el mundo actual, al cual asistieron únicamente 12 personas, quedando demostrada la renuencia de los empresarios a recibir este tipo de apoyo. Durante el mes de Septiembre, el programa SICME, a través de su servicio de Vitrina Empresarial en el cual se exhiben durante un mes los productos más representativos de algunas empresas de un sector en específico, con el fin de dar a conocer los productos y lograr contactos comerciales, logró contactos comerciales de 2 empresas del municipio de Pasto con intermediarios

Estadounidenses, bajo condiciones muy favorables para nuestros microempresarios, pues se aseguró que se respetaría la marca del producto, y además, dado que el negocio se realiza de empresa a empresa, podrían gozar de las exenciones en materia de gravámenes que están vigentes actualmente por razón del ATPA. En el último semestre de 2003 se realizaron dos capacitaciones, Como Participar con éxito en ferias y eventos y se dictó un curso de manejo básico de Internet, así mismo se asesoraron y capacitaron a las empresas que participan dentro del área de desarrollo empresarial, se desarrollo el evento Expopiel con buenos resultados comerciales, y se realizo un agendamiento comercial con un comprador de Inglaterra, lo que demuestra que esta Institución esta cumpliendo satisfactoriamente su labor empresarial dentro del marco regional.

✦ **Impacto ambiental.** La Industria del Curtido, parte de una primera materia, subproducto de la industria cárnica que por si contaminaría al Medio Ambiente, por los agentes contaminantes de carácter orgánico y con gran facilidad de putrefacción que contiene. Una primera materia que ya contiene una contaminación que podemos llamar "*contaminación intrínseca*".

Tiene un reto muy difícil: "*evitar contaminar durante sus procesos productivos*", muy complejos (Rivera, Curtición y Acabado), o sea evitar añadir más contaminación, que podemos llamar "*contaminación extrínseca*".

En la optimización de los procesos del acabado del cuero, para disminuir la contaminación, el curtidor tiene que tener "*armas*" en su mano para poder modificar sus procesos productivos. Los fabricantes de productos químicos y de maquinaria, que a su vez también tienen unirse con el mismo objetivo, serán uno de los pilares en los que el curtidor tiene que apoyarse.

Cuando las pieles están aún en el frigorífico, pueden ser conservadas en sal hasta llegar a las curtiembres más lejanas. Deben ser saladas en un plazo máximo de 4 horas después del desuello, el proceso consiste en lavado, dejar escurrir por un período de tiempo, colocar capas de sal gruesa, apilar las pieles con el pelo hacia abajo y con patas, cabeza y cola doblados hacia adentro, con capas de sal entre una y otra piel. Una vez en la curtiembre las pieles entran en una secuencia de procesos, con el fin de transformarlas en cuero. Una curtiembre se puede dividir en grandes sectores, cada uno de los cuales involucran operaciones o procesos diferentes:

Ribera: recibimiento de pieles crudas o saladas, remojo, pelambre y calero, división, descarne, desencalado, clasificación para las diferentes finalidades, rendido o purga, desengrase, piquel, pre - curtido wet – white. En este proceso se utilizan los siguientes productos químicos bactericidas, ácido sulfúrico, ácido acético, ácido fórmico, sulfato de sodio, hidróxido de amonio, hidróxido de calcio

(cal apagada), tensoactivos, clorato de sodio, enzimas, ácido bórico, ácido láctico, agua.

Curtido: curtido cromo wet – blue, curtido vegetal, escurrido, dividido, clasificación, rebajado, neutralización. En este proceso se utilizan los siguientes productos químicos sal de cromo, tanino vegetal, tanino sintético, sal de cromo enmascarada, sal de cromo auto-basificante, formiato de sodio, extracto tanino vegetal (quebracho, mimosa, acacia), sales de aluminio, sales de zirconio, sales de hierro, agua.

Recurtido: recurtido, teñido, engrase, secado. En este proceso se utilizan los siguientes productos químicos sales de cromo, sales de aluminio, sales de zirconio, tanino vegetal, resina acrílica, tanino sintético, bicarbonato de aonia, formiato de sodio, colorante ácido, colorante básico, colorante complejo-metálico, aceite crudo, tensoactivo no iónico, oleos sulfatados, oleos sulfonados, parafinas cloradas, alcohol graso sulfatado, parafina sulfoclorada, óleo mineral y agua.

Semi-Acabado: acondicionado, ablandado, lijar, desempolvar, etc.

Acabado: impregnación, estampado, prensado, aplicación del acabado final, medición. En este proceso se utilizan los siguientes productos químicos pastas pigmentadas, colorantes complejo-metálicos, ligantes naturales (caseína y albúmina), ligante acrílico, ligante butadiénico, ligantes poliuretánicos, copolímeros de ácidos acrílicos y metacrílicos, ceras.

De acuerdo con estos procesos y los elementos químicos utilizados, los residuos que impactaran al medio ambiente son los siguientes:

✓ **Residuos líquidos.** Desde siempre el proceso de curtición estuvo relacionado con la contaminación de las aguas, debido a que emplea grandes cantidades en todas sus etapas. Las aguas residuales se van cargando con proteínas solubles liberadas por los cueros y con remanentes químicos de los productos utilizados, que afectan el medio ambiente de distinta forma.

Proteínas y diferentes clases de sustancias orgánicas, tales como taninos sintéticos y vegetales, aceites y grasas y otras sustancias orgánicas que consumen oxígeno del medio a donde se descargan. Esta contaminación orgánica es expresada como DBO y DQO (demanda química de oxígeno) y si es muy elevada puede resultar en daño a la fauna del medio receptor. Afortunadamente estas sustancias orgánicas son relativamente fáciles de degradar biológicamente, por lo que técnicamente no hay problemas para reducir los valores de DBO y DQO a niveles aceptables.

Sulfuros, que son potencialmente tóxicos por la posibilidad de generar sulfuro de hidrógeno a un pH bajo. Existen alternativas bajo la forma de recirculación de

baños o sistemas de pelambre con bajo sulfuro. También existe la posibilidad de oxidar fácilmente los sulfuros durante el tratamiento de las aguas mediante el uso de aireadores. La eliminación del sulfuro en las aguas residuales no representa un problema desde el punto de vista tecnológico.

El **Cromo**, utilizado en curtiembres dentro de ciertos límites, es dudoso que sea nocivo para el medio ambiente. El principal problema reside en la posibilidad de transformación de éste en cromo hexavalente por oxidación. El Cr -6 es mucho más móvil y más tóxico. El cromo trivalente, que es utilizado en curtiembres, se convierte en hidróxidos insolubles en el agua y estas sales envejecen y se vuelven cada vez menos solubles, permaneciendo sólo una pequeñísima parte en solución. Además, sólo una pequeña parte de sales de cromo trivalentes puede ser absorbida por las plantas, por lo que el cromo no puede acumularse en la cadena alimentaria. Sin embargo, la tendencia general ha sido la de restringir cada vez más las regulaciones concernientes a este elemento, teniendo en cuenta el riesgo de oxidación a cromo hexavalente. La inquietud principal es que si bien se conocen los efectos del cromo a corto plazo, es muy difícil prever las consecuencias en un mediano y largo plazo.

Los **Cloruros y Sulfatos**, aunque son productos químicos relativamente inofensivos, están volviéndose cada vez más problemáticos para las curtiembres porque las cantidades que se descargan en el medio y el hecho de que es extremadamente costosa su remoción causan serios problemas en la forma de salinización de aguas superficiales.

El **Nitrógeno** ha puesto en evidencia en Europa el riesgo de la presencia de nitratos en el agua potable. Si bien la industria del cuero es responsable sólo de una pequeña cantidad de nitrógeno eliminado, en forma amoniacal o de nitrato, es posible que se restrinja cada vez más su uso.

✓ **Residuos sólidos.**

Residuos provenientes del cuero fresco, (recortes) y de cuero en tripa. Los recortes de cuero crudo son un riesgo desde el punto de vista ecológico para las curtiembres, ya que constituye un elemento que entra rápidamente en putrefacción y que no puede ser procesado ni aprovechado por la curtiembre. Los recortes de cuero en tripa son comercializables, por lo que no conforma en principio un problema.

Los **residuos sólidos cromados**, son los provenientes de recortes y rebajaduras de cuero curtido y el barro proveniente de las plantas de tratamiento de aguas residuales. La mayor parte de los residuos sólidos tienen un contenido de cromo tan elevado que son considerados tóxicos y deben descargar únicamente en sitios especialmente destinados a tales efectos.

La curtiembre trata sus **efluentes** de la siguiente manera:

- Tamizado. Se eliminan las partículas en suspensión por medio de rejillas de diferentes distancias de separación.
- Desulfuración. Es la eliminación del Sulfuro de Sodio, que puede realizarse sobre el efluente del pelambre y del lavado o bien, sobre el efluente previamente homogeneizado, lo que depende de la alternativa de tratamiento adoptada.
- Homogeneización. Se trata de regularizar las características del efluente, dado que hay aportes de etapas distintas que generan efluentes diferentes. En particular, permite homogeneizar el pH por autoneutralización del efluente y también ocurre la autofloculación de los productos en suspensión en esta etapa. A su vez, debido a la frecuencia irregular de vertido de efluentes, este permite regular el caudal descargado.
- Sedimentación primaria. Los sólidos decantables se depositan en el fondo del decantador, previo ajuste del pH. Por acción de la gravedad son separados, denominándose barros primarios, junto con los cuales se pueden extraer grasas. Este es uno de los aspectos más difíciles de resolver, dada la magnitud del volumen de barros. Para dar una idea del volumen que genera una curtiembre de 500 cueros/día, puede calcularse en el orden de 30 m³/día que no deben mantenerse como tales. Para eso se espesan y se escurren. El cromo se precipita aquí y se extrae junto con los barros.
- Espesador. Se depositan los barros en un recipiente (con o sin raspador) se concentran y se reduce el volumen de los barros sensiblemente. El sobrenadante de esta etapa recircula al tanque de homogeneización.
- Deshidratación. Los barros pasan a los lechos de secado donde alcanzan el contenido de humedad que permita su posterior deposición. Los líquidos que escurren pasan a las piletas de tratamiento biológico.
- Piletas de tratamiento biológico. Cuando el espacio lo permite, se dispone de dos o más estanques en serie donde se vierte el efluente. Una de ellas es de carácter anaeróbica-aeróbica llamada facultativa y las otras aeróbicas. Esto está en relación directa con el tipo de población bacteriana predominante en cada laguna y depende además de la concentración de Oxígeno disponible. El efluente permanece en cada una de ellas un tiempo predeterminado, llamado tiempo de residencia, que es uno de los aspectos fundamentales del diseño del tratamiento. Transcurrido ese plazo el efluente se desagota en el curso de agua. Este sistema de tratamiento conocido como secundario, está en estrecha relación con el tamaño de la curtiembre, es decir con los cueros/día y también con las características de los efluentes.

En la fabricación de suelas de cuero, en las diversas etapas del proceso, los cueros sufren la acción de contaminantes como el hierro y otros metales pesados como el zinc, cobre, etc. Esta contaminación puede ser originada en la maquinaria usada en la curtiembre, como la máquina de descarnar, la de dividir, las cajas de transporte, la máquina de desvenar, y principalmente la máquina de rebajar, pues la acción de afilar las cuchillas produce mucha contaminación. Los clavos usados en tarimas también contribuyen con la contaminación, así como techos hechos de metal no protegidos por pintura, que sueltan partículas de metales contaminantes por el aire o juntamente con alguna gotera. Algunos productos químicos usados en el proceso también pueden contener contaminantes.

Como las suelas son producidas con extractos vegetales como la mimosa, los metales contaminantes causan manchas que aparecen de varias formas, ya sea causando una coloración oscura o puntos oscuros en la superficie de las suelas, lo que causa rechazo de las mismas por la industria. Pero también no estamos libres de la oxidación natural de los cueros causada por el sol o por el aire. Para evitar la contaminación de metales en las curtiembres, se debe tener cuidado y proteger al máximo los cueros, y también mantener las partes de metal de las máquinas debidamente pintadas. Pero como es prácticamente imposible eliminar todos los factores que contribuyen con la contaminación se necesita hacer uso de productos que, usados en el proceso, eliminen cualquier mancha de hierro y otros, así como la oxidación natural. Estos productos normalmente son llamados de secuestrante de hierro, y pueden ser usados en el curtimiento (hasta 1% del peso de encalado), y en el recurtimiento y engrase (hasta 0,3% del peso rebajado).

Para suelas muy claras, como la mayoría, recomendamos el uso de agentes de blanqueo, como el Seta Deblank, que además de actuar como secuestrante de hierro, deja los cueros con un color muy claro y uniforme. Se recomienda utilizar este producto juntamente con la carga, antes del engrase, en la cantidad aproximada de 0,5% del peso rebajado.

En la Ciudad de san Juan de Pasto, se creó el “Plan Integral de Gestión Ambiental Sector Industrial Curtiembres Ciudad de Pasto”, realizado por CORPONARIÑO Y ACOPI en abril de 1996, en este se determina que el municipio de Pasto se caracteriza por una incipiente actividad Industrial, siendo relevantes las pequeñas industrias dedicadas a la transformación de materias primas del cuero ubicadas en Pandiaco.

Dadas las características de la materia prima y los insumos químicos utilizados en el proceso de curtido del cuero, se considera esta como una actividad industrial cuyo impacto ambiental es de consecuencias negativas para el entorno. Cita la puesta en marcha de un plan integral de gestión ambiental y reubicación de industrias, en áreas de beneficios ambientales y comunitarios por parte de CORPONARIÑO, quienes considerando los delicados asuntos de la

contaminación y salubridad pública, originados en el descargue indiscriminado de curtimientos líquidos y residuos sólidos a las aguas de Río Pasto, suscribió un convenio con ACOPI con el propósito de aunar esfuerzos, recursos técnicos y humanos para impulsar el proyecto, sin embargo hasta el momento el impacto ha sido nulo, no se han reubicado las curtiembres las cuales siguen contaminado indiscriminadamente. La Cámara de Comercio de Pasto en unión con CORPONARIÑO, realizaron una capacitación en mercados verdes, la cual no tuvo el impacto deseado, fueron muy pocos los empresarios que asistieron a la capacitación y no se realizó seguimiento a la misma.

Los productos químicos utilizados en el procesamiento de las pieles, comenzando por el agua, no pasan por un control que garantice que sus características físico-químicas están dentro de las especificaciones dadas por los fabricantes. Los parámetros del proceso, desde el remojo hasta la expedición, no son definidos y acompañados en cada etapa para garantizar la homogeneidad del lote y la consecuente calidad del producto final. El principal problema que surge en la conservación de cueros salados es el desarrollo de bacterias, que producen al final de proceso cueros flacos, de flor suelta, etc. La observación de la conservación involucra la observación del carnal, ya que un carnal meloso es indicador de mala conservación, si aparecen manchas que pueden ser debido a colonias de bacterias, etc. la contaminación con residuos líquidos es muy alta deteriorando el ambiente y la salud de los habitantes de las zonas aledañas a Pandiaco donde se han establecido las curtiembres de la región.

4. MATRICES DEL SECTOR MARROQUINERIA, CUERO Y CALZADO DE SAN JUAN DE PASTO

4.1 MATRIZ DOFA

4.1.1 Debilidades.

- Mentalidad individualista. Los fabricantes de bolsos de cuero y los proveedores no se han visto como socios que sirven un mismo mercado. Este individualismo ha hecho que las acciones asociativas que se han presentado no tengan éxito.
- Informalidad. 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.
- Falta de información. 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.
- Visión cortoplacista del empresario.
- Empresas financieramente débiles. Esto debido a la gran competencia que les obliga a reducir los precios significativamente para poder participar en el mercado.
- Disminuido poder de 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.
- Escasa división del trabajo. 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.
- Espacios inadecuados de producción. 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. Los empresarios y sus colaboradores son personas (en su mayoría) empíricas quienes realizan sus labores de acuerdo a las enseñanzas impartidas por sus padres o amigos.
- Inadecuado costeo de los productos. De igual manera es una debilidad el área contable y específicamente el 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.
- Bajo nivel productivo. Debido a factores mencionados anteriormente como la falta de capital, tendencia a la copia más que a la innovación, escasa división del trabajo, falta de capacitación y maquinaria, entre otras hace que la industria del cuero en nuestra región tenga un bajo nivel productivo lo que le impide competir por volumen en los mercados nacionales e internacionales.
- Escaso desarrollo de diseños originales. Esto hace que la competitividad en el mercado nacional e internacional sea más complicada.
- Limitada industrialización del sector. La maquinaria con que cuentan las empresas tiende a ser anticuada y no les permite agilizar los procesos de producción, esto además evita que se pueda realizar una producción comercializable considerable que pueda satisfacer la demanda de grandes mercados.
- Materia prima. Una debilidad 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.
- Administración y mercadeo. La gestión administrativa no es la más adecuada y sus políticas de mercadeo son más reactivas que proactivas.
- Investigación de mercados. La mayoría de los empresarios no conocen el significado de la investigación de mercados, por lo tanto no le dan la importancia necesaria.
- Control. El control de la producción 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.

4.1.2 Oportunidades.

- Concesiones arancelarias. Disminución de aranceles a la importación de tecnología que permita mejorar el nivel de innovación, calidad y productividad de la región. Reducción de los aranceles con respecto a otros mercados y sectores de la economía, los cuales tienen menor plazo de adaptación.
- Nuevos mercados. Apertura y oportunidad de ingresar a nuevos mercados. Posibilidad de concretar alianzas estratégicas con empresas extranjeras.
- 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.
- Experiencia en la participación de ferias. Tanto a nivel nacional como Internacional, lo cual le permite conocer e identificar tendencias y mercados.
- 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. Como el acuerdo de competitividad del cuero.
- 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.
- Dolarización del Ecuador. Esto hace que se encarezcan los productos de ese país por lo tanto, teniendo en cuenta esto y que nuestros productos son de mejor calidad que los realizados en ese país habrán mayores alternativas de comercialización.
- Ubicación fronteriza del departamento. Lo cual le puede favorecer en el momento de la comercialización de los productos. Por otro lado el gobierno tiene buenos incentivos para la producción y la comercialización en las zonas fronterizas.
- Concesión 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.

4.1.3 Fortalezas.

- Aceptación del producto. El producto final de nuestra región ha tenido buena aceptación a nivel nacional y en países de Centro América y Ecuador.
- 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.
- Tendencia a la mejora. A pesar de los comentarios pesimistas de algunos empresarios, en sus planes de mejoramiento siempre hablan y buscan una mayor estabilidad y desarrollo.
- Materia prima. Si bien es cierto que la materia prima no es óptima, las oportunidades radican en dos aspectos, en primer lugar existe una gran oferta a nivel nacional de este insumo como para poder satisfacer las necesidades de este recurso, en el momento que se desee; y en segundo lugar el precio internacional del cuero es más alto que el nacional. Por otro lado Colombia y en especial Nariño, cuenta con una variedad de cuero muy apetecida para la realización de sus productos.
- 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.
- 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.
- 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.

4.1.4 Amenazas.

- Políticas estatales. Apertura comercial, inexistencia de políticas y mecanismos de fomento industrial, tratado binacional con Estados Unidos.
- No hay certificación de calidad.
- Importaciones. Las importaciones de productos sustitutos a precios menores.

- El mercado de los productos del cuero es pasajero y difuso. Pasajero por cuanto es muy difícil mantener el mercado que ya se tiene conquistado y difuso por que es complicado de disponer de cifras confiables, actualizadas y especializadas especialmente de la oferta.
- Lenta evolución tecnológica.
- 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.
- Trabajo rutinario. El trabajo para los operarios del sector de marroquinería es bastante repetitivo y exige la mayor concentración para evitar algún error, además es demasiado extenuante.
- 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.
- Exportaciones ilegales. Lo cual se da por la falta de conocimientos en los tramites 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 tramites muchas veces hasta pierden la mercancía.
- 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.
- 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.
- Dificultad de crédito para microempresario. Las principales dificultades son el exceso de tramites y de garantías, riesgo financiero alto, por lo tanto se suele recurrir a formas de financiamiento no convesionales y muy costosas, existe divorcio entre la banca formal y la microempresas, porque de una parte se hacen exigencias considerables y de la otra no hay una cultura de pago que permita acceder al crédito.
- Competencia. Competencia de productos de mejor calidad y bajos precios que restan mercado al microempresario.

- Proveedores. Escasez de proveedores que vendan insumos de buena calidad.
- Impacto ambiental. Los insumos químicos utilizados para la transformación del cuero, que generan un impacto negativo al ambiente.
- 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. El 50% de los bolsos en cuero actualmente tiene herrajes chinos ya que por su calidad le dan un mejor terminado; bolsos en cuero y los productos de este sector hechos con materiales distintos al cuero representan más del 55% de la producción mundial.

4.2 ESTRATEGIAS DOFA

4.2.1 Estrategias DO.

- 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.
- 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.
- Unirse entre los empresarios del sector, para solicitar a las Instituciones como Cámara de Comercio o Contactar, asesoría y capacitaciones puntuales en las áreas de: Administración, Contable y Financiera, Mercadeo 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.
- 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.
- 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 suplir las necesidades del cliente de acuerdo a la demanda estacional, por ejemplo en la producción de calzado, se puede realizar calzado de dama para el día de la madre, calzado para caballero para el día del padre, calzado colegial para la temporada de regreso al colegio, etc. esto le garantizará a la empresa un ingreso permanente de efectivo.

4.2.2 Estrategias DA.

- 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 cuales la incorporación de tecnología dura no es lo determinante en la competitividad como si la aplicación de estrategias administrativas y de mercadeo adecuadas.
- De acuerdo la particularidad de un mercado difuso y volátil, también es adecuada la estrategia de desarrollo de productos, y de esta manera generar tendencias e innovación.
- 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 a 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.
- 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 lo único que le va permitir permanecer en el mercado es la utilización de estrategias de mercadeo, no solo reactivas, sino proactivas e ingeniosas.

4.2.3 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.
- 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.
- 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.

4.2.4 Estrategias FA.

- 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.

- Implementar programas de mejoramiento en la productividad y establecer sistemas de control válidos a nivel nacional e internacional.

4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Los departamentos que representan una mayor competencia en el sector en cuestión, son: Valle del Cauca, Cundinamarca y Antioquia. Las empresas de estos departamentos gozan en general, de estructuración organizacional más avanzada que las de Nariño, de igual manera, los procesos productivos y la tecnología utilizada, es más efectiva que aquella que poseen nuestros artesanos.

Dentro de la investigación realizada por Diana Carolina Mora, dentro del Plan de Mejoramiento para un conjunto de Empresas Marroquineras de la ciudad de San Juan de Pasto para incrementar su competitividad a través de la eficiencia competitiva, se incluye un análisis de la competencia en los departamentos antes mencionados, de los cuales, se destacan los siguientes aspectos:

Valle del Cauca: las empresas del sector de cuero de este departamento, tienen una participación significativa dentro de la producción nacional, lo cual es consecuencia de la participación de directivos con educación superior en las funciones administrativas de la organización, el apoyo de entidades públicas y privadas de fomento a pymes tanto en aspectos técnico-administrativos, como financieros; por otra parte, cuentan con proveedores de materiales que ofrecen insumos de excelente calidad, cuentan con una alta capacidad de producción y la tecnología que utilizan es avanzada si se la compara con la industria de la curtiembre del país.

Sin embargo, las empresas marroquineras del Valle del Cauca tienen deficiencias en los aspectos de distribución, organización y seguridad. No existen especificaciones técnicas registradas de los procesos, no cuentan con áreas de almacenamiento o control de mercancía. Al igual que en Nariño, es muy generalizada la práctica de la subcontratación o trabajo con talleres satélites, y el pago al personal operativo por destajo.

Cundinamarca: aquí se localizan el 50% de las empresas de cuero del país, las cuales tienen un alto grado de exportaciones y la más alta participación en ventas a nivel nacional. Son las más importantes del sector en Colombia, contando con el mayor desarrollo de producción, tecnología y comercialización. La estrategia competitiva que implementaron recientemente, fue estandarizar la calidad teniendo como base niveles altos de la misma.

Dado que en Cundinamarca se encuentra la capital del país, las empresas marroquineras del departamento tienen una ventaja competitiva significativa frente a sus competidores, pues pueden acceder a sistemas avanzados de comunicación y transporte, permitiéndole al empresario llegar de manera directa a compradores en el exterior. La capital de Colombia ha sido, en muchas ocasiones, sede de importantes ferias del sector marroquiner, por ejemplo, la Feria Internacional Colombiana Leather Show, realizada cada año en Corferias, de renombre internacional, se logran importantes contactos comerciales con el exterior.

Antioquía: son líderes en innovación y diseño de productos a nivel nacional, y gozan de gran aceptación a nivel internacional. Aplicando estrategias como diferenciación de marca, imagen y diseño, dirigiendo sus productos a estratos altos, han ganado mercado a pasos agigantados, entre ellas, se encuentran Velez y Colombian's Bags. Al estar enfocados hacia un mercado más exigente que aquel al cual se dirigen los demás competidores.

El factor clave de éxito más importante para el Sector del cuero, es el costo de la mano de obra ya que este factor constituye una ventaja competitiva, la fortaleza mayor para las empresas de esta Industria en la Ciudad de san Juan de Pasto, es el costo de la mano de obra y entre las debilidades más importantes tenemos el bajo poder de negociación frente a los proveedores y a los clientes, y la falta de innovación en los diseños y aunado a ello esta la tardía adaptación a las situaciones del mercado.

El Valle, Antioquia y Bogotá tienen una gran fortaleza en lo relacionado a la gestión administrativa, ya que las Instituciones universitarias han hecho que sus estudiantes participen activamente en este ítem, de igual los empresarios de estas ciudades tienen una visión a largo plazo y están dispuestos a aplicar nuevas técnicas administrativas.

Antioquia, Bogotá y Barranquilla, tienen una fortaleza importante en cuanto a innovación y diseño, por que invierten en este rubro, aquí encontramos empresas como Veléz líderes no solo a nivel nacional sino también internacional.

Por el resultado ponderado la Ciudad con la industria más fuerte y competitiva a nivel nacional es Bogotá con 3.37 puntos, seguida de Bucaramanga con 3.31 puntos, de Antioquia con 3.21 puntos.

Las Ciudades que están por debajo del perfil competitivo son el Valle del Cauca con 2.47 puntos y san Juan de Pasto con 2.16 puntos siendo la ciudad menos competitiva.

Tabla 1. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND.	CIUDADES									
		PASTO		VALLE		ANTIOQUIA		BOGOTA		BUCARAMANGA	
		CL	PR	CL	PR	CL	PR	CL	PR	CL	PR
1. Adaptación rápida y flexible a la situación del mercado	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
2. Formación de canales de distribución efectivos	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
3. poder de negociación frente a proveedores y clientes	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
4. disponibilidad de insumos de calidad	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
5. Costo de la Mano de obra	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
6. Gestión Administrativa y Comercial	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
7. Creatividad e Innovación en Diseños	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
8. Calidad del Producto final	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48	4	0,64	4	0,64
9. Apoyo de Instituciones Públicas y Privadas	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1		2,16		2,47		3,21		3,37		3,31

4.4 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

El factor externo más importante con una ponderación de 0.20 es la apertura económica. Teniendo en cuenta la liberalización de los mercados, Colombia ha tenido que redefinir su política tecnológica e industrial y apoyar mas enfáticamente aquellos sectores en donde las ventajas comparativas y competitivas se encuentren a nuestro favor, como es el caso de el sector marroquintero, sumándose además la urgente necesidad de iniciar un proceso de relocalización industrial hacia las zonas de frontera y acceso cercano a las costas y mercados externos. Es así como Nariño adquiere un papel importante, puesto que es una región fronteriza, con puertos para exportación de productos (tanto marítimos como terrestres) y unas posibilidades todavía vírgenes para la explotación, como una referencia exclusiva al sector de cueros, exponiendo de antemano la gran habilidad artesanal y vocación para el trabajo. Dentro de las ventajas de la apertura económica tenemos:

- Posibilidad de proveerse de materia prima importada, con mayores ventajas comparativas, a menores precios que los proveedores regionales.
- Puede aprovechar el libre mercado de Venezuela para proveerse de cuero que es un renglón de exportación fuerte de este país, y obtenerlo a menor precio y mejor calidad de los regionales.
- 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.
- La obtención de marroquinería ya sea adquiriéndola directamente o a través de empresas de mayor tamaño, las cuales desechan equipo en buen estado, esto aprovechando la reducción de aranceles de la política de apertura.

Si las empresas no mejoran e implementan un sistema de gestión de calidad será muy difícil que puedan competir en este entorno.

El resultado ponderado total es de 2.21 lo cual muestra a las industrias del cuero en la Ciudad de San Juan de pasto se encuentran por debajo de del promedio (2.5).

Tabla 2. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Gustos y preferencias del consumidor	0,18	1	0,18
2. Evolución Tecnológica	0,06	3	0,18
3. Entorno social	0,08	2	0,16
4. Políticas arancelarias y Tributarias	0,12	4	0,48
5. Apertura Económica	0,2	4	0,8
6. Poder Adquisitivo del Consumidor	0,16	1	0,16
7. Impacto ambiental	0,05	2	0,1
8. Tendencias de la Moda	0,15	1	0,15
TOTAL	1		2,21

4.5 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

El análisis de la matriz lleva a las siguientes conclusiones. La fortaleza interna más importante del sector en la Ciudad de San Juan de Pasto, es el costo de la mano de obra y la cantidad de Materia Prima, y las debilidades más importantes son la baja capacidad de negociación frente a los proveedores o los compradores y el diseño e innovación.

Es por ello que el sector debe trabajar por mejorar los diseños, crear tendencia de vanguardia, etc.

Otra alternativa sería la trabajar de acuerdo a la temporada lo cual puede parcializar en cierta medida las tendencias de moda

Otra empresas también pueden optar por atender sectores que muy pocas lo hacen, como lo es el calzado industrial.

El resultado ponderado de 2.15 indica que la industria del sector en la Ciudad de San Juan de Pasto, por debajo del promedio (2.5) en su posición estratégica interna general, lo que demuestra que no es muy competitiva y que debe generar proceso de mejoramiento para mantenerse en el mercado.

Tabla 3. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1.Calidad de la materia prima	0,13	2	0,26
2.Costo de la mano de obra	0,15	4	0,6
3.Nivel de capital de trabajo	0,1	2	0,2
4.Nivel tecnológico de las empresas	0,02	2	0,04
5.Capacitación del empresario	0,08	2	0,16
6.Experiencia del Talento Humano	0,05	3	0,15
7.Diseño e innovación	0,16	1	0,16
8.Poder de negociación frente a los proveedores y a los clientes	0,1	1	0,1
9.Calidad del producto final	0,18	2	0,36
10. Cantidad de Materia prima	0,03	4	0,12
TOTAL	1		2,15

5. ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO DEL SECTOR DE MARROQUINERÍA, CUERO Y CALZADO

Para que una economía mejore toda la comunidad deberá participar, para este sector de la economía deberán participar las empresas, las instituciones y el gobierno generando alternativas de acción que promuevan el desarrollo y el crecimiento no solo del sector sino de la economía en general.

5.1 RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Ø 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 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 convienen a todos, además será posible cumplir con los pedidos que las cadenas comerciales les solicitan a 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.

Ø 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, por ejemplo en la producción de calzado, se puede realizar calzado de dama para el día de la madre, calzado para caballero para el día del padre, calzado colegial para la temporada de regreso al colegio, etc.

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 hubieran grandes cantidades de productos en bodega; también ayudarían a la sociedad porque estarían generando empleo.

Ø 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. También deberán tener una gran capacidad de riesgo y visión porque así como puede gustar y generar ganancias considerables a la empresa también pueden ser errores y perder todo, es por ello que la investigación de mercados juega un papel importante ya que los diseños deben ir de acuerdo a las tendencias y los gustos y preferencias del mercado objetivo de la empresa. Así mismo deberán emplearse estrategias de mercadeo muy intensivas que originen la necesidad de compra, la unión de estos elementos dará el éxito a esta estrategia debido a esto puede crear la necesidad de compra del artículo.

Ø Mejoramiento de la calidad del producto final. 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 por calidad, además esto le permitirá entrar a negociar con cadenas importantes quienes ya están exigiendo la certificación ISO 9001:2000.

Para ello es necesario una mejor adecuación de la planta de trabajo, aplicar las 5s de calidad, mejorar la productividad, capacitar y motivar el talento humano, etc. Este proceso requiere de un alto compromiso no solo por parte de la gerencia sino por parte de cada una de las personas que laboran en la empresa, también se requiere constancia por que este proceso de certificación tiene que renovarse continuamente, la exigencia primordial es quizá la mentalidad y la visión del empresario por que es él quien impone barreras a la entrada de nuevas alternativas de desarrollo.

Ø 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.

5.2 RECOMENDACIONES PARA EL GOBIERNO

El gobierno es un elemento importante dentro de la sociedad y solo el puede resolver inconvenientes que afectan enormemente alas empresas de éste 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 instaurar 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.

5.3 RECOMENDACIONES PARA LAS INSTITUCIONES DE APOYO

Ø Generar espacios de intercambio comercial. Las instituciones como la Cámara de Comercio de Pasto o Contactar podrían generar espacios de intercambio comercial, ya que al cumplir esta labor empresarial en la región colaborarían a los empresarios de la región. Las actividades que se pueden desarrollar son las siguientes: rueda de negocios con proveedores y compradores, visitas empresariales a organizaciones fuera de la Ciudad, etc. estos proceso les ayudaría a los empresarios no solo a identificar como trabajan otras empresas, sino que también les permitirá realizar negocios empresariales.

Ø 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 Diseño gráfico quienes desarrollarían la imagen corporativa de la empresa, Diseño Industrial quienes colaborarían en el diseño y rediseño de productos, Administración de empresas quienes les colaborarían en la gerencia del negocio, Comercio Internacional para colaborarles en la organización de planes de exportación 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.

Ø 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 un Centro que permanecería siempre y no como los estudiantes que trabajan para el sector únicamente mientras realizan sus labores académicas.

Ø 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.

Ø Liderar acciones de asociatividad. Las instituciones sin ánimo de lucro como la Cámara de Comercio 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 imparcial buscando el beneficio para todos y no para uno sólo, estos procesos ya han recibido buena aceptación por parte de los empresarios por que se imprime esta Institución imprime en estas labores profesionalismo y compromiso.

6. PROPUESTA. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2000 PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR MARROQUINERIA, CUERO Y CALZADO EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

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 el libre comercio.

El sistema de gestión de calidad es aquella parte del sistema gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente, la seguridad y la salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, asignación de recursos, establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización. El sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales tales como ISO 9001 e ISO 14001.

El alcance del sistema de gestión de calidad se basa en la naturaleza de los productos y los procesos de realización, el resultado de la evaluación de riesgo, las consideraciones comerciales, y los requisitos contractuales, legales y reglamentarios de las empresas del sector. Este alcance deberá ser identificado en el manual de calidad de la empresa y en cualquier documento publico disponible a fin de evitar confusión o engaño a los clientes y usuarios finales. Para que este proceso se lleve a cabo exitosamente en la organización se hace necesario que haya una administración de la calidad dirigida por líderes con mentalidad proactiva, para competir inteligentemente en la situación actual del mercado y asegurar así su supervivencia y posicionamiento en la mente del consumidor.

En la implementación de este Sistema que permite el aseguramiento de la calidad, en un sector tan importante para el desarrollo de la región como el de cueros, es importante que participen gremios, universidades, el sector público y empresarial y para obtener éxito en dicha instauración se requiere del compromiso y la disponibilidad de las empresas durante las visitas tanto del *Asesor* como de los estudiantes que colaboraran en los procesos, la ejecución de las tareas que les sean asignadas en los tiempos previstos, la asignación de los recursos técnicos y humanos que se detecten necesarios y la designación de un funcionario directivo como coordinador del proyecto.

Para que se realice un proceso adecuado del sistema de gestión de calidad se debe basar en la norma ICONTEC ISO 9001:2000 la cual se fundamenta en cuatro fases.

6.1 FASE I: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

6.1.1 Diagnóstico. Para la I FASE Mediante la cual se pretende establecer la aplicación de las normas ISO 9001: 2000 en las empresas del sector marroquinería, cuero y calzado, el diagnóstico es de vital envergadura ya que nos permite conocer y dominar teóricamente la situación actual del sector, de esta manera se podrá identificar las fortalezas que deberá explotar y las debilidades que deberá superar y poder implementar un adecuado proceso administrativo y productivo de acuerdo a las normas que permitan el aseguramiento de la calidad. La Cámara de Comercio de Pasto ha realizado diagnósticos administrativos para algunas empresas del sector, para complementar la información sobre todo en los aspectos relacionados con la calidad; sin embargo, sería necesario complementar estos diagnósticos con el capítulo técnico de este diagnóstico el cual deberá evaluar principalmente los procesos de producción, este podrá ser realizado por un pasante o practicante de ingeniería industrial o de administración de empresas, así mismo para perfeccionar y profundizar este ítem se puede hacer uso de del diagnóstico realizado por CONTACTAR el cual nos permitirá optimizar esta fase.

En esta etapa el asesor se documentará y capacitará en los aspectos relacionados con el sector y deberá establecer un cronograma de trabajo (duración dos días). De igual manera se realizará una jornada de unificación de criterios, con el personal que tenga responsabilidades en el proyecto (duración un día). Este personal sería el responsable del proyecto que podría pertenecer a la Cámara de Comercio por ser una Institución sin ánimo de Lucro e imparcial, a través de el coordinador de Desarrollo Empresarial o de Proyectos Empresariales.

✦ **Resultados de esta etapa.** Como resultados se obtendrá: el informe de diagnóstico, cronograma de plan de acción, claridad en los participantes sobre los alcances del proyecto, la metodología del trabajo y sus responsabilidades en el

mismo, este resultado deberá quedar consignado en un informe elaborado por el *Asesor*, el cual servirá posteriormente como marco de referencia y mecanismo de seguimiento para la implementación del sistema de Gestión de Calidad.

6.1.2 Inducción al sistema de gestión de calidad. Consiste en la fundamentación teórica a los Gerentes de las empresas del sector marroquinería, cuero y calzado, en la norma ISO 9001:2000, dándoles a conocer los conceptos del sistema de gestión de calidad, el compromiso adquirido de acuerdo con las responsabilidades dentro del proceso, los objetivos para alcanzar y los beneficios que se logran. Para esta etapa, se hace necesario el acompañamiento de un *Asesor-Consultor* (Economista, Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial) especializado en las NORMAS ICONTEC ISO 9001, el cual preferiblemente debe tener experiencia y haber participado en certificación de calidad para empresas colombianas ya que esto proporciona mayor convencimiento a los empresarios. Esta capacitación podría realizarse en las Instalaciones de la Cámara de Comercio, en un horario asequible para los empresarios el cual generalmente es de 6pm a 8pm.

El *Asesor-Consultor* en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad tendrá como objetivo instruir en la comprensión, manejo, implementación de un modelo de Gestión. La asesoría cubre las actividades ejecutadas por la empresa, en sus líneas de manufactura. De otro lado el alcance del trabajo de asesoría, implica la asistencia necesaria para que el personal de la empresa este en capacidad de documentar, implementar, auditar y revisar el Sistema de Gestión de Calidad, a través de capacitación, entrenamiento, orientación y retroalimentación, no incluye actividades de elaboración de documentos (los cuales serán realizados por los practicantes bajo la coordinación de la Universidad y la Cámara de Comercio de Pasto) ni de ejecución directa de actividades. El *orientador* deberá tener amplia experiencia y trayectoria en el tema de calidad, producción y gestión, y haber implementado efectivamente sistemas de gestión de calidad en empresas colombianas.

✦ **Resultados de esta etapa.** En esta etapa se realizará la capacitación, sensibilización, divulgación de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, a todo el personal que tenga responsabilidad sobre la aplicación. Certificación al personal que participa en la Inducción.

6.1.3 Verificación y planificación del sistema. Consiste en la formulación de un plan de acción a seguir durante todo el proceso por aquellas empresas que después de haber culminado el proceso de inducción estén conscientes de los compromisos que van a adquirir y decidan certificar su empresa cumpliendo activamente las tareas y gestiones que este proceso conlleva. En esta etapa también se realiza la conformación de equipos interdisciplinarios de trabajo, así: debe designarse por parte de la Gerencia de las empresas un representante de la Dirección y la conformación del *Comité de Calidad* el cual está compuesto por el

Gerente, Representante de la Dirección y el Líder de Calidad (Estudiante), El *Líder de Calidad* para este caso será la persona encargada de realizar el plan general de calidad y el manual de calidad en las empresas asignada y de tener contacto directo con el empresario para implementar este en su empresa.

Este proceso de aseguramiento de la calidad para el sector de marroquinería, cuero y calzado es un eslabón importante dentro del desarrollo productivo de la región, por lo tanto como se había mencionado es conveniente que la comunidad en general participe en el desarrollo del mismo, es así como estudiantes de ingeniería industrial o administradores de empresas en calidad de practicantes o pasantes de la Cámara de Comercio podrían contribuir con sus conocimientos teóricos en una empresa formulando el plan de acción (permitiéndole al estudiante aplicar sus conocimientos en un marco real), el cual deberá ser corregido por el docente de la institución y por el Coordinador de la Cámara de Comercio encargado de este proyecto, para finalmente ser evaluado por el *Asesor – Consultor* del proyecto.

Para el desarrollo de esta etapa es necesaria la conformación de equipos interdisciplinarios de trabajo, de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa. Dichos equipos podrían ser entre otros: equipo de gerencia, calidad, documentación, producción, calidad de conformidad, posproducción, entrenamiento, mejoramiento y comité de calidad.

✦ **Resultados de esta etapa.** El resultado de esta etapa, quedará consignado en un informe, el cual servirá posteriormente como marco de referencia y mecanismo de seguimiento para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa y es elaborado por el personal de la empresa con la (duración de una jornada / día). Se obtendrán: informes, cronograma de plan de acción según lo indicado, claridad en los participantes sobre el alcance del proyecto, la metodología del trabajo y sus responsabilidades en el mismo. Conformación de los equipos de trabajo y comités.

6.1.4 Implementación. Esta etapa consiste en la implementación de la norma ISO 9001:2000 en las empresas del sector marroquino que hayan decidido continuar y comprometerse con el proceso.

Con base en el plan de acción formulado por el *Asesor* guía. Se inicia el proceso de elaboración e implementación del manual de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 en el cual entran a jugar un papel fundamental los líderes de calidad en cada empresa en particular. En esta etapa se deberán elaborar los siguientes documentos:

- **Manual de Calidad.** El Manual de Calidad es un documento de compromiso por parte de la Empresa, pero que de manera general no es directamente operativo, sino que se apoya en los procedimientos para serlo, es responsabilidad

del gerente de la empresa implementar y hacer cumplir el manual de calidad, aunque la calidad es responsabilidad de todo el personal.

Ø Política de calidad. La política de calidad son las directrices y objetivos generales de un organismo formalmente expresados por la alta dirección y respaldados por las autoridades del país. En ella se definen las prácticas operativas, los procedimientos y la secuencia de las actividades relevantes para asegurar la calidad. Esta política debe ser respaldada por asignación de presupuesto que permita su implementación a través de recursos e infraestructura adecuados y personal altamente capacitado y especializado. Hay que tener en cuenta que la política de calidad debe ser adecuada y estar acorde con el propósito de la organización e incluirá el compromiso de satisfacer los requisitos de mejora continua, deberá ser revisada para determinar si su conveniencia continúa a través del tiempo. Ella proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.

Se debe aclarar que los líderes de calidad están en un proceso de formación continua e intensiva tanto en la Universidad como en su práctica, los cuales les dan pautas fundamentales para el desarrollo exitoso del proceso.

Ø AMEF: análisis del modo y efecto de fallas. La herramienta de evaluación y prevención empleada para el diseño y la producción es conocida como AMEF Análisis de Modo y Efecto de Fallas, siendo su función la de anteponerse a posibles fallas en el producto, mediante la implementación de acciones que eviten la aparición de las causas identificadas.

El AMEF del diseño especifica acciones para la verificación del diseño como elemento preventivo. Para el desarrollo de un sistema apto de diseño, el proveedor debe elaborar un plan que indique las distintas fases del diseño, al igual que los responsables por el cumplimiento de cada una de estas fases.

El plan comienza con un perfecto conocimiento de las necesidades del cliente y la posterior traducción de estas necesidades a especificaciones que permiten desarrollar un producto tangible. Junto con las especificaciones, deben ser analizadas también las normas, requisitos o aspectos legales correspondientes al producto que se está diseñando, conociéndose toda la información como los elementos de entrada de diseño.

Por otro lado, el plan de diseño debe incluir las actividades de revisión, verificación y validación del diseño. En la fase de revisión del diseño, se llevarán a cabo reuniones con los involucrados en cada fase del diseño, con el objetivo de evaluar los avances obtenidos, desviaciones del plan y los correctivos necesarios para cumplir finalmente con la satisfacción de las necesidades de los clientes, con la obtención de las especificaciones o características finales del producto y con los requerimientos del proceso de fabricación.

Hay que tener en cuenta que los empresarios del sector de marroquinería, cuero y calzado no invierten mucho en el diseño, como se había mencionado anteriormente ellos proponen elementos de innovación en el diseño de producto, mas bien el diseño de productos esta dad o por copias de revistas de moda o por mejoramientos de productos existentes. Si se implementa un sistema de Gestión de calidad en sus empresas el diseño deberá imprimir elementos de innovación y será elemento exclusivo que se instaure un departamento de diseño en las empresas y que se realice el proceso de AMEF del diseño para evaluar si su gestión es positiva o negativa e implementar las acciones correctivas del caso.

El AMEF de un proceso es la herramienta de evaluación y prevención empleada para detectar posibles fallas en los procesos y evitar que ocurra cualquier anomalía durante el proceso de los mismos. El AMEF de los procesos se elabora en la fase de diseño y evaluación de un determinado proceso. La utilidad del AMEF se presenta cuando se determina las posibles causas de falla potencial. La determinación de causas de falla potencial permite establecer los controles que evitarán que la misma se presente, evitando en consecuencia la aparición del modo de falla.

Ø Planes de control. Es la herramienta empleada para controlar las características críticas de nuevos productos o familias de productos. Los planes de control son elaborados en la fase de planificación de la Calidad y son empleados para la planificación de la producción misma, en ellos se indican una serie de elementos que permiten controlar los procesos en todas sus dimensiones.

Los planes de control se inician conociendo las características de cada una de las actividades que se realizan en el proceso, para lo cual es de gran utilidad el uso de diagramas de flujo y los AMEF de proceso. Luego se identifica para cada actividad las maquinarias y equipos necesarios para generar las características en cuestión, determinando los demás parámetros relevantes de funcionamiento de esas maquinas o equipos, que puedan influir en la calidad de los productos fabricados, como las RPM, temperatura, velocidad de avance, etc. indicándose en el plan de control para que exista cuidado de que se cumpla con estas especificaciones. Por otra parte, deben ser identificadas las características del producto como pueden ser diámetro, espesores, ancho, largo y otras, indicando además las especificaciones correspondientes a esas características críticas. Los planes de control deben contener además los métodos de evaluación empleados, indicando el tipo de dispositivo de medición utilizado y cualquier otro dispositivo necesario para realizar las mediciones, así como la frecuencia que se seguirá en el plan de medición.

Otro factor a considerar dentro del plan es la forma como se va a controlar el comportamiento de las variables críticas, recomendando el uso de grafitos de control, para este fin, que como se puede inferir su implantación se facilita una vez elaborados los flujograma, los AMEF de proceso y los planes de control por

último los planes de control consideran también las acciones que deben ser tomadas cuando se presenten situaciones anormales en relación a las características críticas. Para este fin, nuevamente son de gran utilidad los flujogramas, los AMEF de procesos ya que indican las posibilidades, causas que podrían ocasionar situaciones fuera de control.

Ø Plan de calidad. Es una herramienta de trabajo donde se indica claramente la secuencia de las operaciones que se realizan, la inspección requerida en cada actividad, procedimientos, instrucciones de trabajo y recursos utilizados.

El diseño del plan de calidad, puede comenzar con la elaboración del flujograma donde se representen las actividades del proceso de la planificación del producto. Por otro lado en los planes de calidad se puede hacer uso de todas las herramientas indicadas por la planeación avanzada de la calidad como son el *análisis del modo y efecto de la falla* (AMEF), matriz de características, hojas de procesos, planes de control y el control estadístico del proceso. La importancia del plan de calidad radica en el hecho de que garantizan la calidad final de los productos elaborados, a la vez que permite visualizar la interacción existente entre las diferentes etapas de un proceso.

Preparación de los planes de calidad: los pasos que deberá seguir el estudiante para la realización de un adecuado plan de calidad serán los siguientes.

- Alcance del plan de calidad. El primer aspecto que debe ser determinado, por el estudiante que va a realizar el plan en conjunto con la gerencia de la empresa, al momento de elaborar los planes de calidad, es el tipo de producto o familias de productos que serán cubiertos por este plan, así como la determinación de las actividades de inicio y finalización de dicho plan.
- Identificar las actividades necesarias para fabricar el producto. Una vez definido el alcance del plan de calidad, se debe elaborar un listado de actividades necesarias para la fabricación del producto. Este listado debe incluir la operación a realizar así como la inspección o pruebas requeridas para comprobar el cumplimiento con los requisitos de cada actividad.
- Formato del plan de calidad. Dependiendo del tipo de empresa, así como la complejidad de los procesos se seleccionará el formato que mejor se adapte a sus necesidades, es así como para las empresas manufactureras, el plan de calidad puede ser elaborado en forma de flujograma o en forma tubular, comenzando con la orden de compra de las materias primas y finaliza con la entrega de los productos o con la instalación de los mismos.
- Identificar los recursos requeridos. Para la elaboración de las distintas actividades será necesario identificar las máquinas o equipos requeridos para

cada una de ellas tomando en consideración tanto la operación de fabricación como la inspección o prueba que garanticen la calidad del producto.

Además de las máquinas y equipos, también se debe determinar el personal que se encargará de la ejecución de las actividades así como los conocimientos que deben tener cada una de estas personas.

- Determinar la documentación requerida. Con la identificación de las actividades y los equipos necesarios para la ejecución de las mismas, se procede a determinar el tipo de documentación que dará soporte a esos procesos. Para ello se colocará al lado de cada actividad los procedimientos e instrucciones de trabajo requeridas para realizarla, así como las especificaciones que deben ser cumplidas con base en el plan de acción resultante de la anterior etapa, con la orientación y conocimiento del *consultor* y la participación activa del personal de la empresa involucrado en el sistema, se desarrollará cada una de las actividades establecidas en el mismo, bajo la modalidad de visitas semestrales.

✦ **Resultados de esta etapa.** Desarrollo del plan de trabajo establecido, mediante visitas a la empresa. Visitas realizadas con jornadas de orientación, capacitación, entrenamiento y seguimiento a las actividades programadas. Sistema de Gestión documentado e implementado.

6.2 FASE II: CERTIFICACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la I fase y teniendo en cuenta el éxito alcanzado por cada empresa en la fase de implementación del sistema de gestión de calidad continuaría una II fase en las siguientes etapas:

6.2.1 Formación de auditores internos de calidad. Consiste en la formación de miembros de la organización para que realicen función de auditores en la empresa para verificar la correcta aplicación del sistema de gestión de calidad y detectar posibles errores.

Para esta etapa es necesario que un miembro de confianza de la empresa se prepare en lo concerniente a auditorías internas, esta capacitación deberá ser impartida por un profesional especialista en auditorías y gestión de calidad, el tiempo de capacitación deberá ser de alrededor 20 horas en las cuales se de la instrucción teórica y técnica del proceso, de igual manera esta capacitación se la podrá realizar en las instalaciones de la Cámara de Comercio, bajo la supervisión del Coordinador encargado de este proyecto.

La auditoría de calidad consiste en la revisión independiente realizada para comparar algún aspecto del desempeño de la calidad con un estándar. El término

independiente indica que el autor no es la persona responsable del desempeño que se esta revisando, ni es el jefe inmediato de ese funcionario, por consiguiente se proporciona un panorama no sesgado del desempeño. Las auditorias realizadas al sistema de gestión de calidad, están dirigidas a las actividades y procesos, en ningún caso a las personas. El propósito de las auditorias de calidad es asegurar que el sistema de gestión de calidad cumple con los requisitos de una norma internacional de referencia; que sus procedimientos son adecuados para alcanzar las políticas y lo objetivos de calidad de la organización, que los procedimientos se han implementado y se cumplen efectivamente y, por ultimo, que el sistema de gestión de calidad es eficaz. Estas auditorias internas de calidad deben ser conducidas por personal calificado, con base en los criterios de educación (mínimo bachilleres), entrenamiento (conocimiento y entendimiento de la norma) y experiencia (familiaridad con las técnicas y procedimientos). Así mismo se recomienda que el auditor reúna ciertos atributos personales como una actitud positiva, objetividad, aptitud analítica, iniciativa, prudencia, mente abierta, confiabilidad y facilidad para observar, comunicarse, escuchar, negociar y trabajar en grupo, que le permitan realizar su labor con profesionalismo y ética.

Durante la etapa de implementación es necesario que el personal de la empresa relacionado con la implementación del sistema de Gestión de Calidad asista a los siguientes cursos de capacitación:

CURSO	DURACION
La documentación de un sistema de Gestión de Calidad	8 horas
La planificación de un sistema de gestión de calidad	8 horas
Control de procesos de un sistema de gestión de calidad	8 horas
Acciones correctivas y preventivas	8 horas

✱ **Resultados de esta etapa.** Desarrollo de actividades de capacitación, entrenamiento, sensibilización y seguimiento a las actividades programadas y desarrolladas. Personal de la empresa formado y Certificado.

De acuerdo a esto la duración del proyecto es de aproximadamente 12 meses, y podrá variar de acuerdo los resultados de la primera fase y de las facilidades o dificultades para el avance del proyecto.

6.2.2 Preauditoria. Las auditorias se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorias se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para definir oportunidades de mejora. Las auditorias de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para el auto declaración de conformidad de una organización. Las auditorias de segunda parte son realizadas por los clientes de una

organización o por otras personas en nombre del cliente. Las auditorias de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes, dichas organizaciones usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la Norma ISO 19011.

La preauditoría una etapa opcional y consiste en la contratación de un ente externo para que realice la función de auditoria en la empresa con el fin de detectar errores y debilidades en cuanto a la implementación del sistema de gestión de calidad.

6.2.3 Certificación. Consiste en la contratación de un ente certificador para que realice la auditoria de certificación.

La auditoria consiste en realizar un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen con la documentación preestablecida, comprobar si las mismas son apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos y si son implantadas eficazmente. Las auditorias se aplican a:

- Todo el sistema de calidad.
- Algunos elementos del sistema.
- Procesos.
- Productos.
- Servicios.

Las etapas que se van a presentar durante el proceso de auditoría son los siguientes:

- Revisión documental.
- Elaboración del plan de auditoria.
- Reunión de apertura, auditor-auditado.
- Recorrido rápido de las instalaciones.
- Realización de la auditoria: entrevistas, listas de verificación, observación.
- Reunión de cierre.
- Informe de auditoria.

En el informe de la auditoria se registran los resultados de la auditoria, constatando la fecha de realización, la descripción de las observaciones, desviaciones o no conformidades, y las recomendaciones o medidas correctivas sugeridas. Este informe es remitido a la dirección del área auditada y a la dirección ejecutiva, que tendrá el compromiso de hacer cumplir las recomendaciones derivadas.

Tabla 4. Plan de trabajo para los líderes de calidad.

ETAPA	ACTIVIDAD	OBJETO	RESULTADO
1.inducción al Sistema de Gestión de Calidad	1.Sensibilizar en la norma ISO 9001	fundamentar a los gerentes de las empresas	Registros de capacitación
	2.Establecer el propósito, campo de aplicación y los beneficios del SGC	Lograr el compromiso por parte de las directivas frente al SGC	Nivel de confianza para el diseño del SGC
2.Planeación y Organización	3.Desarrollar el diagnóstico del estado actual de la Empresa según la norma	Conocer el nivel y estado de la empresa para el SGC	Diagnóstico Actual
	4.Realizar un Análisis de discrepancias	Evaluar el Estado de calidad uno de los requisitos	Informe de discrepancias
	5.Capacitar a el equipo de calidad sobre los requisitos de un SGC	Educar al gerente y líder de calidad en cuanto a los requisitos de la norma	Registro de Capacitación
	6.Elaborar el plan de desarrollo de cada proyecto	Definir la estructura, responsables, recursos	Plan de Desarrollo para el diseño del SGC
3.Definición y Análisis de Procesos	7.identificar y definir la red e interfases de proceso	Determinar los proceso de la empresa	diagrama del flujo del proceso del negocio Mapa de procesos
	8.Determinar el orden e interacción de procesos	Establecer la relación entre los procesos	Caracterización de los procesos
	9.Elaborar el diagrama de flujo principal del proceso de fabricación	Elaborar el diagrama de flujo principal de procesos de fabricación	Establecer el diagrama de flujo del proceso de fabricación del producto

3. Definición y Análisis de Procesos	10. Identificar procedimientos a través de diagramas de flujo para cada una de las Actividades.	Identificar y describir la secuencia de actividades del proceso	Diagramas de flujo
	11. Identificar y analizar los puntos críticos que afectan La calidad del producto.	identificar las fallas en los procesos	Informe
	12. Propuestas de mejora para los procedimientos	Brindar eficacia en los procesos	Propuestas
	13. Aprobar y Capacitar sobre propuestas para los procesos	Dar a conocer las modificaciones que se realizaron en los procesos para su aprobación	Diagramas aprobados y divulgados
	14. Establecer los métodos y criterios para medir la eficacia del proceso	Asegurar la eficacia de las operaciones y control de los procesos	Indicadores de gestión
	15. Identificar los recursos e información para lograr la eficacia del proceso	Asegurarse de la disponibilidad de recursos, para lograr la eficacia en los procesos	Caracterización de los procesos
	16. Establecer métodos de seguimiento y medición del desempeño y análisis de proceso	Determinar el nivel de desempeño de los procesos	Indicadores de gestión y técnicas estadísticas y de registros
	17. Determinar las acciones necesarias en el proceso	Alcanzar resultados y lograr la Mejora continua de los procesos	Acciones correctivas y preventivas para el proceso
	18. Elaborar los planes de calidad necesarios	Establecer los recursos y actividades para establecer el plan de calidad	Planes de calidad

4.Diseño de los requisitos o elementos del SGC	19.Definir los requisitos aplicables a la norma	Establecer los requisitos aplicables y los requisitos de exclusión	Informe de aplicación de requisitos
4.Diseño de los requisitos o elementos del SGC	20.Validar el diseño del Requisito.	Asegurar que el requisito cumpla con los elementos de la norma y sea eficiente	Informe de validación de requisitos
5.Documentación del SGC e información para el manual de calidad	21.Definir los niveles de documentación necesaria para el SGC y los exigidos por la norma	Definir la estructura de la documentación y los generados por la norma	Estructura de la documentación del SGC Listado Maestro de documentos
	22. Definir y aprobar el proceso de elaboración de documentos, registros y manejo del manual de calidad	Establecer un formato adecuado para la documentación	procedimiento para la elaboración de documentos Norma Base
	23.Identificar los registros que se derivan de los requisitos de la norma	Establecer los requisitos necesarios para el SGC	listado Maestro de Registros
	24.Elaborar y Aprobar los procedimientos para el control de documentos y registros	Asegurar la comunicación interna referente al SGC	Listado Maestra de Registros
	25.Capacitar al personal responsable del manejo de documentos	Entrenar al personal en el manejo de documentos, como procedimientos y manual	Registro de capacitación
	26. se deberá encontrar el método para saber lo que el cliente necesita	Enfocar todas las actividades hacia el cliente	Análisis de actividades enfocadas al cliente

5.Documentación del SGC e información para el manual de calidad	27.Establecer y documentar la misión, visión, políticas de calidad y objetivos de la calidad con base en la Planeación estratégica.	Difundir la misión, visión y política y objetivos de calidad	Misión, Visión Política de calidad Objetivos de calidad
	28.Definir un procedimiento para la divulgación y la revisión de la política y objetivos de la calidad.	Difundir la misión, visión y política y objetivos de calidad	procedimiento de difusión de misión, política y objetivos de la calidad
	29. Capacitar sobre el manejo y cumplimiento de misión, política, objetivos de calidad y procedimientos de divulgación.	Entrenar al personal en el cumplimiento de misión política y objetivos	Registros de divulgación y cumplimiento de misión política y objetivos de calidad
	30.Elaborar y aprobar un procedimiento para la planificación del SGC	Estipular la estructura del SGC	Procedimientos de planificación del SGC
	31.Definir la Estructura organizacional	Establecer el organigrama de la organización	Organigrama
	32.elaborar y aprobar matriz de responsabilidades y autoridades	asignar responsabilidad y autoridades por cada requisito del SGC	matriz de responsabilidades y autoridades
	33.Capacitar al personal en cuanto a la estructura de la organización y la matriz de responsabilidad y autoridad.	Dar a conocer el organigrama y entrenar al personal en el manejo de la matriz de responsabilidad y autoridades por cada requisito	registro de capacitación

5.Documentación del SGC e información para el manual de calidad	34.Definir los criterios de selección del representante de la dirección	Determinar las características del representante de la dirección	Documento con el perfil del representante de la dirección
	35.Establecer un procedimiento para la comunicación interna	Definir la forma y los medios para lograr una adecuada comunicación interna	procedimiento para la comunicación interna
	36.Capacitar sobre el método de comunicación interna	Entrenar al personal para cumplir con el procedimiento	Registro de capacitación
	37.Documentar y Aprobar el procedimiento por la dirección. Determinar las actividades de verificación seguimiento e inspección del producto	Oficializar el cumplimiento del procedimiento	Procedimiento de revisión por la dirección
	38.Definir las fuentes de información 39.Capacitar sobre el método de revisión por la dirección	Identificar la información necesaria para llevar a cabo la revisión entrenar al personal para cumplir con el procedimiento	adecuación y Eficacia del SGC Registro de capacitación
	40.Elaborar y Aprobar el procedimiento para selección y clasificación del personal.	seleccionar y calificar al personal con base en la experiencia, educación, formación y habilidades	procedimiento de Selección de personal

7. OTRAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PASANTIA

7.1 EVENTO DE MARROQUINERIA EXPOPIEL

En primera instancia hasta el mes de septiembre se planeo el evento en el que sólo participaría la Cámara de Comercio al que se le dio el nombre de "Primer Encuentro Comercial y Empresarial del Sector Marroquinería, Cuero y Calzado". Dentro de esta planeación en primer lugar se realizó la presentación del evento y se convocó a los empresarios para darles a conocer la actividad que se realizaría y para organizar las preinscripciones. El evento que se planeó tenía como objetivo el desarrollo del mercado por lo cual se había planteado una rueda de negocios con posibles compradores del interior del país. La reunión para la presentación del evento fue realizada el 19 de agosto para la cual asistieron 25 personas de las cuales 14 empresarios se pre-inscribieron en el evento y con quienes se inició el proceso de mejoramiento empresarial.

A principios de octubre, Contactar envió un oficio en el cual se decía que nuestro evento tenía perfecta cabida dentro del Evento EXPOPIEL y se solicitaba nuestra adhesión al mismo para que de esta manera se hiciera un evento mas completo ya que ambos eventos se orientan hacia el mismo sector, de acuerdo con ello y después de debatir este comunicado la Institución decidió que nuestro evento se uniera al de Contactar, donde nosotros continuaríamos con: el agendamiento comercial, los servicios que se habían ofrecido y ya estaban en marcha y además se colaboraría activamente en la ejecución del evento ahora Organizado por la Cámara de Comercio de Pasto Y Contactar.

Al realizarse esta unión hubo la necesidad de comunicarles nuevamente a los empresarios las condiciones actuales y realizarles la presentación final del evento, para que de esta manera se inscriban para participar de el. La presentación fue la siguiente:

"EXPOPIEL" es un evento que anualmente y desde el año de 1998, la Corporación Nariño Empresa y Futuro - CONTACTAR, ha institucionalizado como una forma de reconocimiento al esfuerzo y a la creatividad de los empresarios del sector cuero de nuestra región.

En la edición del presente año la Cámara de Comercio de Pasto y Contactar como organizadores del evento, deseamos llevar a cabo un evento en el cual se conjuguen diferentes actividades. Con este fin, consideramos fundamental la participación de las diferentes empresas del sector cuero.

La realización de este espacio busca brindar a los empresarios, una alternativa practica para incrementar las ventas de sus productos, obteniendo contactos comerciales para la posible negociación, así mismo identificar los gustos y preferencias que tiene los clientes y la tendencia que deben seguir para obtener mayores mercados como un reflejo de gran importancia para el mercado consumidor.

El evento a realizarse los días 10 y 11 de noviembre, contará con actividades como:

- ◆ Muestra comercial.
- ◆ Visita de compradores.
- ◆ Pasarela.
- ◆ Charlas técnicas y de tendencias.
- ◆ Un concurso de diseño de productos de marroquinería, con el fin de estimular la creatividad de los participantes a través de tres modalidades: Empresas, Diseñadores y estudiantes de diseño.

El trabajo en equipo de estas instituciones convierte a Expopiel en el lugar de encuentro de proveedores productores y clientes, donde se generan contactos comerciales y se amplía el conocimiento del mercado en el ámbito nacional e internacional.

Ø Objetivo General. Fomentar la Productividad y Competitividad del sector cuero de la región mediante una muestra comercial y nuevas alternativas de comercialización de sus productos, que refleje la evolución y crecimiento del sector, y proporcione al empresario nuevas oportunidades de comercialización.

Ø Objetivos Específicos.

- ◆ Realizar una exhibición de productos con las nuevas tendencias que se imponen para el primer semestre del 2004, con el fin de dar a conocer el potencial de cada una de las empresas participantes en cuanto a innovación y calidad.
- ◆ Generar un acercamiento entre el sector productivo y el académico para lograr un trabajo en equipo donde se conjuguen los conocimientos del estudiante y/o profesionales con la experiencia del empresario.

- ◆ Facilitar un encuentro comercial entre las empresas de marroquinería, cuero y calzado de la ciudad de San Juan de Pasto con potenciales compradores regionales y de Ecuador.
- ◆ Lograr una retroalimentación entre los potenciales compradores y el empresario a fin de establecer los gustos y preferencias del cliente.

Se convocaron a productores del calzado y la marroquinería y a proveedores de hojas de cuero, principalmente en el ámbito regional.

Al acto de lanzamiento y clausura, fueron invitados distintos agentes vinculados al sector como son las curtiembres, las empresas de marroquinería, confección en cuero y las empresas de calzado, así mismo aquellas personas que se vinculan al sector de forma directa o indirecta como consumidores intermedios y finales; entre ellos los proveedores y productores que no participan como expositores en el evento, a clientes potenciales, distribuidores, personalidades públicas, Almacenes, Industriales estudiantes, Miembros de Familia y comunidad en general.

EXPOPIEL contó con una comisión encargada de seleccionar los modelos de los productos que cada participante presentó en el evento, a fin de asegurar la calidad de los mismos y lograr una participación acorde con las expectativas que se tiene del evento. Dicha selección se realizó con el objeto de dar al productor, el tiempo necesario para ajustes y correcciones. Los industriales contaron con asesorías técnicas en diseño industrial por parte de las entidades organizadoras para el diseño y rediseño de los productos que presentaron en la exhibición. Cada expositor participo con dos líneas de productos.

Durante el desarrollo del evento, se programaron charlas técnicas y de tendencias dirigidas al sector. Para ello, se contó con la colaboración de Proquinal, Dimacal, Contactor, La Universidad De Nariño y la Dra. Erika Arcos Guerrero tuvo un acercamiento con los empresarios para orientar a los empresarios sobre los requerimientos básicos para contratar con grandes almacenes de cadena.

Previo al lanzamiento de la Exposición, se realizará un concurso para estudiantes de diseño industrial. Las mejores propuestas en marroquinería, fueron expuestas durante el evento. Las entidades organizadoras otorgaron un certificado de excelencia a quienes se destacaron por sus diseños al igual que premios de carácter económico.

La exhibición de los productos se realizó mediante los stands de exposición en los dos pabellones de la Cámara de Comercio y el desfile de inicio y de clausura del evento se realizó en el auditorio de esta Institución. Durante la ceremonia de cierre, se premió al mejor diseño en el calzado y la marroquinería, y a la mejor hoja de cuero, en la categoría respectiva, teniendo en cuenta calidad,

innovación, ergonomía (si aplica) y terminados entre otros aspectos técnicos. A manera de reconocimiento, las instituciones organizadoras otorgaron una placa para honrar el trabajo del empresario nariñense y premios de carácter económico al primer y segundo puesto.

Teniendo en cuenta las fechas de los eventos relacionados como: Colombia Moda, del 12 al 14 de agosto, Foot wear & Leather, del 15 al 18 de julio y el Bogotá Fashion, del 9 al 11 de septiembre; *Expopiel* se realizó los días 10 y 11 de Noviembre de 2003, en las instalaciones de la Cámara de Comercio de Pasto. El lugar estará abierto al público entre las 10:00 a.m. y las 8:00 p.m.

Para participar en la muestra comercial que se desarrolló en el marco del evento, se exhibieron 2 (dos) NUEVAS COLECCIONES de 5 productos cada una. De las cuales una de ellas se inscribiría para participar en el Concurso de Diseño en la categoría de empresarios. Se realizó una visita con anticipación a cada empresa para seleccionar las dos colecciones que se van a exhibir.

Se concertó con cada uno de los empresarios los requisitos para la participación en el evento:

- ◆ Contar con imagen gráfica.
- ◆ Catalogo o Portafolio de Productos.
- ◆ Identidad Corporativa.
- ◆ Realizar una lista de precios e identificar los lineamientos de negociación.
- ◆ Recepción de ficha técnica de inscripción.

Posterior a la entrega de la ficha técnica de los empresarios preinscritos se prosiguió a realizar la tabulación de las mismas para determinar el perfil del empresario a participar y de esta manera identificar el cliente adecuado para el empresario participante.

Cada colección presentó un manejo de tendencias actuales, en cuanto a sus características de diseño: Color, textura, mezcla de materiales, etc.

La empresa deberá realizar la correspondiente preparación comercial para el mencionado evento, a través del manejo de material promocional como por ejemplo, tarjetas de presentación, catálogo de productos, lista de precios, stickers o etiquetas en los productos.

En el marco del evento EXPOPIEL 2003 se llevo a cabo el concurso de diseño para el sector marroquinerero, con el fin de incentivar a las empresas y al sector académico a proponer nuevos productos y a utilizar la herramienta de diseño como un instrumento de desarrollo y proyección de las empresas y el sector en general.

Con el fin de obtener una gran acogida y divulgación del evento EXPOPIEL 2003, se realizaron diferentes actividades de promoción como: difusión radial, con la cadena radial CARACOL, comunicados de prensa, a los siguientes medios: Caracol TV, Animar, Radio Viva, Ondas del Mayo, Caracol Radio, RCN radio, Colmundo, Santa Fe Estero, Ecos de Pasto, Diario del Sur, Cable Unión, Tele Pasto, El Mirador Televisión, Afiches del evento, pasacalles y pendones.

Una de las actividades centrales de EXPOPIEL 2003 es el II concurso de diseño de productos de marroquinería que en sus tres categorías busca destacar los nuevos talentos en el campo del diseño. Podrán participar los empresarios, los diseñadores que presenten propuestas de líneas de productos de marroquinería y los estudiantes de diseño que presentarían una propuesta elaborada con material sintético de Proquinal S.A.

El concurso se organizo de la siguiente manera; a la categoría EMPRESAS participaban todas las empresas expositoras estas participaban con una colección de cinco productos, en la categoría DISEÑADORES se inscribieron 10 diseñadores, los cuales participaban con una colección de tres productos, los proyectos participantes en la categoría Diseñadores participaban a nombre de un Seudónimo.

Para realizar el agendamiento comercial en Quito, en primer lugar se definió el perfil de las empresas que participarían en la feria EXPOPIEL 2003 y de esta manera se identifico que empresas Ecuatorianas eran adecuadas para la participación en el evento. Después de identificar dichas empresas se procedió a realizar la labor de telemarketing comentándoles acerca del evento y los beneficios que tendrían al participar en el y posteriormente se concertó citas para el viaje.

Para el día del evento y como una sensibilización para el desarrollo de la agenda comercial se realizo en primer lugar un almuerzo de negocios al que asistieron tanto productores de artículos en marroquinería, cuero y calzado, los proveedores de materia prima e insumos y los potenciales compradores.

Las empresas que participaron en este evento fueron: Proquinal S.A., Incap S.A., Calzado Karval, Taller Bolsos Ego, Calzado Konchis, Bolco's, Parferyon, Cueros El Mural, Manufacturas polo, Altogaleras, Manufacturas Beler, Creaciones Valentinis, Marroquinería Ceron, Cueros Galeras, Limon Piel, Ocamet, Dismacal, Asobelen Cueros.

Este almuerzo se realizo con el fin de familiarizar con cada una de las empresas y crear un ambiente propicio para las relaciones comerciales. Fue un espacio adecuado de interacción que les permitió a los distribuidores, compradores y empresas participantes conocer lo que realizaban cada una de ellas.

Con los compradores Ecuatorianos que asistieron por gestión de Cámara de Comercio OCAMET Y DISMACAL, se dispuso la rueda de negocios, la cual fue realizada así:

DISMACAL (Arturo Rosero) 7 de noviembre, las empresas contaron con cinco minutos para presentar su empresa y sus productos. El empresario observo y visitó los stand de las empresas participantes ya que no se contaba con catálogos de productos a lo cual hizo la observación sobre la importancia de manejar este tipo de ayudas.

OCAMETT (Ernesto Méndez) 8 de noviembre, al igual que la anterior se realizo la rueda de negocios con cada una de las empresas quienes al igual que la anterior tenían, cinco minutos para exponer sus productos y su empresa. El día 7 de noviembre visitaron las fábricas de las empresas a las cuales el ingeniero Ernesto Méndez considero que se relacionaba más con su distribuidora y compraron muestras. Así mismo participaron de la pasarela organizada para la muestra comercial de los productos.

7.2 EVENTO DE MADERAS

7.2.1 Actividades desarrolladas en el sector. Debido a que el Centro de Desarrollo Empresarial no tiene asesor administrativo para este sector, a partir del 1 de octubre de 2003, se me ha asignado como función la organización y ejecución de la segunda fase del PRIMER SALON FERIA DEL MUEBLE Y LA MADERA a realizarse el 6 y 7 de noviembre del año en curso. Para ello se desarrollaron las siguientes actividades:

- ◆ Organizar las fichas técnicas de los empresarios que van a participar en esta feria, para que de esta manera se identifique el perfil adecuado de los potenciales compradores.
- ◆ Asistir a las reuniones que se programan con ACOPI quien junto con la Cámara de Comercio de Pasto organiza el evento.
- ◆ De acuerdo a las condiciones y requerimientos de los empresarios, solicitar 3 diseñadores gráficos para la realización de una adecuada imagen corporativa que les permita participar en la feria.

- ◆ Organizar y ejecutar una reunión para presentar a los empresarios con los diseñadores asignados y realizar la agenda de trabajo junto con el estudiante.
- ◆ Realizar una cotización de fotografías y de tipografías para que los industriales puedan identificar el valor de su inversión en el rubro de imagen corporativa.
- ◆ Coordinar las labores de cada uno de los diseñadores gráficos, evaluar sus resultados y el grado de satisfacción del empresario. De igual manera se superviso las necesidades económicas de cada uno de ellos para realizar su trabajo y de esta manera presentar la requisición frente al área financiera.
- ◆ Asistir a la reunión de información con los empresarios del sector para comentarles cómo se ha avanzado con el proceso de compradores.
- ◆ Organizar, y evaluar la capacitación COMO PARTICIPAR CON ÉXITO EN FERIAS Y EVENTOS dirigida por el Dr. Pablo Rojas.
- ◆ Visitar a empresas del sector para darles a conocer el perfil de la feria y realizar mercadeo para que se inscriban al mismo.
- ◆ Realizar la convocatoria de participación a los gremios, alcaldía, gobernación, instituciones, periodistas, universidades (de acuerdo al perfil de la carrera), ferreterías.
- ◆ Realizar telemercadeo con las ferreterías para que se inscriban y participen en el evento como patrocinadores.
- ◆ Colaborar con adecuación y ambientación de las instalaciones para el evento realizada por los diseñadores industriales.
- ◆ Participar permanentemente en la ejecución del evento y evaluar los resultados del mismo.

7.3 CONSULTORIAS

Las consultorías son asesorías que las personas o empresas van a solicitar a la oficina del centro de Desarrollo Empresarial en temas que uno de acuerdo a su perfil esta en capacidad de impartir.

No existe un procedimiento básico para comunicar una asesoría ya que las personas van por voluntad propia y mientras uno este en la oficina y conozca adecuadamente del tema esta en la obligación de impartir dicha asesoría,

teniendo en cuenta siempre la responsabilidad que esto conlleva ya que si uno se equivoca puede hacer que la empresa o la persona sufra algún daño.

Durante la pasantía se realizaron las siguientes consultorías:

- ◆ Once consultorías a empresarios en el tema de código de barras.
- ◆ Tres consultorías a estudiantes de la Universidad Cooperativa en el tema de Patentes.
- ◆ Dos consultorías sobre empresas Expopime a un empresario.
- ◆ Una consultoría para registro de la empresa ante la Cámara de Comercio.
- ◆ Una consultoría en cátedra CEINFI a una docente.
- ◆ Tres consultorías a estudiantes de la Universidad de Nariño sobre el sector marroquinería en San Juan de Pasto.

En total se ofrecieron 21 horas de asesoría a las personas que solicitaron el servicio.

7.4 CURSO DE INTERNET PARA LA COMERCIALIZACION EN SU EMPRESA

Este curso surge de la iniciativa de las pasantes Angela María David del departamento de Coordinación de Gestión Empresarial y por Dayanna Mora del Centro de Desarrollo Empresarial, a quienes los empresarios del sector les hicieron la solicitud. Con la aprobación de los coordinadores de los respectivos departamentos se inicio la planeación del curso.

En primer lugar se concertó el plan de trabajo que fue el siguiente:

- ◆ Determinar la fecha y la intensidad horaria del curso, el cual se ve limitado por las Instalaciones, las cuales están reservadas con mucho tiempo de anticipación, y por otra parte no son lo suficientemente amplias como para poder acoger a todos los empresarios que desearían acudir al curso.
- ◆ La cantidad de empresarios que podían asistir esta limitado a la cantidad de equipos existentes en la biblioteca de la Cámara de Comercio, así que asistieron 12 personas que es el cupo máximo.

- ◆ Se determino que la intensidad horaria sería de 15 horas, pero que el empresario podía asistir antes para que se le explicara lo que no entendiera durante la capacitación.
- ◆ Se concertaron los temas de la capacitación, los cuales fueron: identificación de las partes del computador, principios básicos de windows, word, excel e Internet, teniendo en cuenta que los empresarios que asistiría no manejaban ningún tema respecto a esta área.
- ◆ Junto con el Ingeniero de Sistemas de la Cámara se recopilo la información para prepararnos y poder dictar el curso adecuadamente.
- ◆ Concretamos entre las dos como se dictarían las clases para que haya coordinación.
- ◆ Se impartieron las clases de tal forma que cada empresario fuera guiado personalmente y de esta manera pudiera comprender mejor.
- ◆ Se realizaron unas memorias, las cuales explicarán el contenido del curso y pudieran practicar.
- ◆ Se realizaron los diplomas de asistencia para ser entregados a los empresarios.
- ◆ Finalmente se realizó la evaluación la cual arrojó excelentes resultados.

Durante el curso los empresarios estuvieron muy interesados por que todos le miraban interés al tema, además era totalmente nuevo para cada uno de ellos. Esta capacitación fue dictada de 6 a 9 de la noche, el cual era un horario muy pesado, sin embargo los empresarios solicitaban que se continuara lo cual demostraba su receptividad por el tema.

7.5 AGENDA COMERCIAL CON EL HIPERMERCADO MAKRO DE COLOMBIA

Las empresas que viajaron y realizaron contactos comerciales fueron las siguientes:

Ø **BOLCO´S.** Los productos de esta empresa tuvieron una buena aceptación por parte de los agentes comerciales de MAKRO, por cualidades como el precio y la calidad ya que ambos se ajustan a las características de los clientes de la comercializadora.

Se solicito la recotizacion de una línea de bolsos específica, teniendo aspectos como:

- ♣ Transporte de los productos hacia la sucursal que se va a proveer.
- ♣ Aseguradora.
- ♣ Capacidad de producción.

La empresaria al realizar el análisis de costos determino que no es favorable para su empresa porque:

- ♣ El valor del producto se incrementa excesivamente.
- ♣ Su capacidad financiera no le permite que los plazos de pago de su mercancía sean de dos meses.
- ♣ Por otro lado en este momento esta realizando el pedido que obtuvo con OCAMET después del AGENDAMIENTO comercial durante EXPOPIEL.

Ø TALLER BOLSOS EGO. El empresario maneja demasiada calidad frente al mercado que maneja MAKRO; sin embargo los agentes comerciales de este hipermercado le propusieron que realizara una cotización de maletas de viaje para sustituir la importación de la China de este artículo, por los bolsos de esta fabrica.

El artículo que necesita es de calidad baja y por lo tanto se esta realizando la cotización de la materia prima para determinar cual seria el precio del artículo; de otra parte aunque la comercializadora a determinado que se necesita 4.000 maletas al mes, pero la capacidad de producción del empresario es de 400; sin embargo la comercializadora hasta el momento no ha tenido impugnación en este ítem.

Ø ARTE D`MILANO. La comercializadora determino que los productos que llevo a la rueda de negocios (molduras y pinturas originales) no aplica al mercado; no obstante se le propuso que realizara una valoración y una propuesta de portarretratos sencillos según muestra recogida en el almacén.

La empresaria esta interesada, sin embargo le ha sido imposible realizar la cotización con los proveedores de materia prima, por lo tanto ha decidido entregar la cotización en enero.

Ø ARTESANIAS QUINGO. Después de realizar la presentación de esta empresa frente a los agentes comerciales de MAKRO ellos determinaron que la producción de esta empresa esta destinada a e segmento de mercado de estratos cinco y seis, en el cual ellos no operan.

7.6 AGENDA COMERCIAL CON ASHLEY RHODES DEL 3 AL 5 DE DICIEMBRE

Para las fechas del 3, 4 y 5 de diciembre se desarrollo una agenda comercial con el empresario Ingles Ashley Rodees, quien es un comercializador mayorista de productos colombianos en los países de España e Inglaterra. Originalmente se dedico a la comercialización e importación de bisutería y artículos realizados por los indígenas colombianos, los cuales han tenido una excelente acogida en el mercado europeo.

Su interés por los productos de marroquinería surgió por una maleta de viaje adquirida por uno de sus clientes quien le comento que era realizada en nuestra ciudad, de ahí se tomo la decisión de venir a nuestro departamento y conocer el trabajo de los marroquineros de San Juan de Pasto.

La línea de productos que le interesa para la comercialización en estos países es la de viaje, por que se considera que son artículos que no fluctúan periódicamente con la moda o con las estaciones, además es un articulo donde el nicho de mercado es bastante amplio ya que no existe demasiada competencia empresarial a diferencia de las líneas bolsos para dama.

El producto que se busca es de condiciones excelentes de producción, con una terminación adecuada ya que el cliente Europeo es muy exigente, donde el precio no es tan importante pero sí su calidad.

De acuerdo a lo anterior, a la disponibilidad de los empresarios y al tiempo con que se contaba para esta agenda comercial se visitaron las siguientes empresas:

✱ **INDUSTRIAS ORTEGA.** Se realizo la cita en las instalaciones de la Cámara de Comercio, el día 3 de diciembre de 2003 a la cual acudieron tres representantes de la empresa con artículos de línea ejecutiva y su catalogo de productos. Al realizar el sondeo y el análisis de los productos el Sr. Rodees observa que son productos con una buena terminación y aptos para la comercialización en Europa, se propuso realizar una visita a la empresa para que se conociera la línea mas de sus productos la cual fue realizada el día 4 de diciembre, en esta cita se conoció un articulo de línea de viaje llamado maleta guerrillera, este producto impacto mas no gusto el cuero por que se busca es un cuero mas liso el cual según el Sr. Rodees implica mayor elegancia y distinción par el producto. Se analizo otro tipo de líneas como la ejecutiva y la de dama y se solicito una lista de precios. Por otra se solicita la entrega de una muestra de línea de viaje realizada de acuerdo a un catalogo que manejaba el Sr. Rodees de la empresa COTTO para el día 5 de diciembre y así determinar que calidad manejaban en los artículos que él deseaba, estos empresarios se comprometieron a entregarle tanto la lista de precios como la muestra para esta fecha.

Cabe anotar que al Sr. Rodees aprecia que estén conectados directamente con Belén por que considera que es una ventaja el que en su empresa la cadena productiva se encuentre casi completa (a excepción de la parte de los herrajes), de igual manera fue de su agrado la cordialidad y simpatía y considera que sentiría cómodo al realizar negocios con ellos y su empresa.

✦ **MANUFACTURAS BECKER.** Con este empresario se realizo la cita para el día 3 de diciembre en las Instalaciones de la Cámara de Comercio, el empresario trajo para muestra de calidad y de producto artículos de línea ejecutiva, los cuales al ser analizados por el Sr. Rodees no los considero de tan buena calidad, por considerarlos mas productos de exportación para Ecuador que para Europa, para el día 4 de diciembre se realizo una visita en su empresa para conocer su empresa y los artículos de línea de viaje, al realizar la visita se observo los artículos de línea de viaje que tenia como mostrario los cuales no estaban en buenas condiciones, tanto por el tiempo como por la calidad esto decepcionó al Sr. Rodees; Así mismo se le pregunto que si se podía realizar el producto en el otro tipo de cuero y el vacilar en la respuesta fue otro punto en contra para no ser escogido, se solicito una lista de precios de artículos que se observo en unas fotografías, las cuales no eran las mas adecuada al ser consideradas muy antiguas y anticuadas.

Este empresario le entrego un catalogo en CD, el cual no fue tenido muy en cuenta por que lo que se deseaba era ver él catalogo en la parte física y el producto terminado, de igual manera comento que no le gustaría realizar negocios con él por que no se sentía cómodo y al hacerle un regalo a su esposa el día de la visita a su empresa sintió que era una forma de comprometerlo, así que desistió de cualquier tipo de negocio comercial con esta empresa.

✦ **LIMÓN PIEL.** La visita a esta empresa fue realizada el día 4 de diciembre en la planta física de la empresa, esta empresa no tenia línea de viaje, ni ejecutiva por la cual venia interesado el empresario, sin embargo teniendo en cuenta la calidad de los productos, la claridad de la empresaria en cuanto a precios, capacidad de producción, diseño, conocimiento de gustos y preferencias del mercado internacional hizo que le interesará realizar negocios con ella, se fue a observar también su punto de distribución ubicado frente al galería el cual también de agrado del Sr. Ashley, quien comento que le agradaba no solo el producto, sino que de las empresas que había observado era la mas organizada y apta para trabajar con este tipo de mercados, así que se compraron dos muestras para indicarles a sus clientes en España e Inglaterra y existe la posibilidad de que una compañera de trabajo montar una tienda y distribuir estos productos para la época de verano.

La empresaria le presento él catalogo y al analizarlo se determino que la traducción a ingles era pésima y que para presentarla a sus potenciales clientes en Inglaterra era preocupante así que el le realizo la traducción y le solicito que le

enviara nuevamente el catalogo, la lista de precios y unas muestras de los productos que había escogido después de mirar el catalogo el día 20 de diciembre en Cartagena. Se solicito que el catalogo que se envié no tenga logo, ni la marca de limón piel para así poder disponer estos productos con la marca del Sr. Rodees.

✦ **LAMUZ MARROQUINERÍA.** Esta empresa se visito el día 4 de diciembre, se realizo la muestra de los productos por parte de los dueños de la empresa, el producto según el comentario del señor Rodees no le pareció de buena calidad y el acabado tampoco era el que estaba buscando.

✦ **MANUFACTURAS SOLARTE.** Esta empresa fue visitada el día 3 de diciembre, contaba con un catalogo de productos físico el cual fue entregado, la empresa hizo la presentación de sus productos al empresario Ashley Rodees pero no de una manera muy adecuada, según este empresario seria muy difícil realizar negocios con ella aunque su producto sea bueno, por otra parte no se tiene un buen costeo de los productos para venderlos al por mayor lo cual dificulta enormemente la negociación.

✦ **MARROQUINERÍA CERON.** Esta empresa fue visitada el día 3 de diciembre, el empresario le indico sus productos y la empresa, la cual según Rodees es adecuada para realizar un contacto comercial. Al realizar la presentación de sus productos hubo un tipo de cuero que le llamo particularmente la atención el cual es producido directamente por y para esta empresa además es un cuero no muy costoso y con las características que se buscaban.

Ashley Rodees le solicito que realizara una cotización de algunos de los productos que se encontraban en el catálogo de COTTO con el cuero que esta empresa produce, esta cotización fue presentada el día 4 de diciembre, cabe anotar que fue la más económica.

Posteriormente el día 5 de diciembre se lo volvió a visitar para que se realizara la muestra de un producto para identificar que calidad de producción tenían en la línea de viaje.

✦ **ARTEPIEL MANUFACTURAS.** Esta empresa fue visitada el día 5 de diciembre, gusto la calidad de producción, dominio sobre el tema de los herrajes, y que exporta el cuero natural a COTTO en España, por lo tanto él considera que es una empresaria que conoce el mercado Europeo, le pidió una muestra de su producto para el día 20 de diciembre la cual solicita sea entregada en Cartagena.

Las muestras se realizaran en dos calidades la una en la escogida en cueros galeras y la otra en cuero natural ya que la empresaria le explica que en nuestro departamento la mejor calidad del cuero era en el natural y que la calidad que él deseaba era mucho más económica conseguirla en Italia.

❖ **CAROLINA LEATHER.** Esta empresa fue visitada en dos oportunidades el 3 y 4 de diciembre, se realizó la presentación de los productos los cuales en ese momento no tenían la mejor presentación por que eran destinados para muestra, se entregó un catálogo físico de los productos y se solicitó una lista de precios de algunos de los artículos escogidos del catálogo de esta empresa. Los precios resultaron los más costosos y por otra parte la atención por parte de los empleados de este almacén no fue la más apropiada, por lo tanto no considera que se pueda realizar un contacto con esta empresa, además considera que el mercado que él maneja es más de Norte América que de Europa, el cual él considera como mucho más elegante.

Por otro lado, teniendo en cuenta que es necesario conocer los insumos con que se pretende trabajar se visitó Almacenes de Tela para identificar el valor del forro de los artículos, de igual manera se visitó la empresa **CUEROS GALERAS** para identificar la calidad del cuero apropiada para la elaboración de los productos que desea. Esta empresa le mostró la fábrica y nos indicó el proceso de transformación del cuero y obviamente las calidades del mismo, se entregó un mostrario y del se escogieron algunas muestras del material deseado. Finalmente cabe anotar que el señor Ashley Rodees desea realizar contacto comercial con una sola empresa, las opcionales en este caso es INDUSTRIA ORTEGA, MARROQUINERÍA CERON, ARTEPIEL MANUFACTURAS ellos le entregarán una muestra y él las indicará en España e Inglaterra a sus contactos y de acuerdo con los artículos que ellos prefieran se realizará el contacto con esta empresa.

En Bogotá él va a realizar los contactos con Lafayet y con una empresa de herrajes de quienes le dio la información la empresaria de ARTEPIEL para que sean de la mejor calidad y que tengan membreteada el nombre de la empresa que él tiene, para que la empresa escogida para realizar sus artículos adquieran la materia prima directamente en Bogotá y los productos sean uniformes. El contacto será realizado según planeación de este empresario para marzo del próximo del año con una de estas tres empresas y con LIMÓN PIEL.

7.7 COORDINACION DE LAS LABORES DE LOS ESTUDIANTES DE DISEÑO GRAFICO E INDUSTRIAL PARA EL SECTOR DE CUERO Y MADERAS

Durante la pasantía se trabajó acorde a las necesidades y sugerencias del empresario, es así como se hizo la solicitud al Centro de Desarrollo Empresarial para que se destinara un Diseñador Industrial para el Sector de Marroquinería, debido a la petición de varios empresarios para que se ofreciera este servicio, es así como la Institución destinó al estudiante de Diseño Industrial Víctor Larrañaga para que haga parte del equipo del Sector Marroquinería, su labor consistió en

relacionar al diseñador industrial con el empresario que realizo la solicitud, realizar seguimiento permanente de las actividades que esta desempeñando, hacer relación de sus necesidades económicas y de materiales para que de esta manera se haga la solicitud económica en el área financiera, se destinen los recursos adecuados para su trabajo y finalmente presentar informe de sus avances frente a la Coordinadora del Centro de Desarrollo Empresarial y de su Asesor Universitario cuando lo soliciten.

Para el evento de los sectores de marroquinería y maderas fue indispensable que se organizara los catálogos de productos para lo cual se solicito practicantes diseño gráfico de la Universidad de Nariño para que realizarán esta labor. Para el sector de marroquinería trabajaron, los estudiantes Oscar Guerrero y Mile Naranjo, mi labor consistió en lo siguiente:

§ Formalizar su trabajo frente a la Institución: carnetización, presentación de las instalaciones y de los colaboradores de la Cámara de Comercio, comunicarles una breve reseña de la Instalación y sus acciones.

§ Realizar la agenda de trabajo de los dos estudiantes y designarles las empresas.

§ Presentarlos frente a los empresarios para avalar su trabajo en la instalación.

§ Controlar permanentemente sus labores para identificar si las están cumpliendo adecuadamente o no.

§ Solucionar los inconvenientes que se presenten con el empresario y de no ser posible comunicárselo a la Coordinadora del CDE.

§ Presentar información a la coordinadora del CDE de sus necesidades para transporte y material de trabajo para finalmente solicitar a la coordinadora de recursos financieros el monto necesario para cubrir estas necesidades.

Al no haber asesor para el sector de maderas se me encargo la organización y dirección de la segunda fase del PRIMER SALON FERIA DEL MUEBLE Y LA MADERA por lo cual se debió realizar las mismas funciones con 3 estudiantes de diseño gráfico, aparte de los encargados para marroquinería, ellos son: Ana Patricia Timarán, Adriana Pérez y Gustavo Chavez, con quienes se desarrollaron las mismas funciones.

Esta labor fue un poco complicada por que cuando entraron a colaborar los estudiantes de diseño gráfico, se estaba organizando los eventos tanto del sector marroquinería y maderas, por lo tanto se descuido un poco las funciones del diseñador industrial, de quien luego se presentó quejas por parte de un empresario por incumplimiento.

Así mismo es difícil controlar tantas personas por que cada cual tiene un estilo diferente de trabajo, por otro lado ellos al ser estudiantes no estaban completamente entregados al trabajo asignado ya que tenían otras labores académicas que cumplir por lo tanto mi función era coordinar con cada uno de ellos sus horarios libres junto con los horarios del empresario.

Otra actividad que se desarrollo fue la cotización de los catálogos y plegables en las diferentes empresas tipografías a nivel regional y nacional para que el empresario tuviese una base para identificar la mejor opción.

Finalmente, los estudiantes hicieron la entrega de sus trabajos de manera oportuna y muy profesionalmente; sin embargo, los empresarios del sector marroquiner no imprimieron estos trabajos, lo cual les afecto en su agendamiento comercial.

7.8 COLABORAR EN EL DESARROLLO DE LA CADENA DEL CUERO Y LA MADERA

Se colaboró en aspectos logísticos en el desarrollo y estructuración de la cadena del cuero, para ello se cito a los empresarios quienes tienen el mayor conocimiento de éste tema, se asistió a las reuniones y se trabajo en conjunto con la pasante del CARCE (Comité Asesor regional de Comercio Exterior) en la realización de la cadena del cuero.

En cuanto a la cadena de la madera se le colabora a la empresaria Ginna Portilla en la consecución de datos para complementar los instructivos y en la realización del instructivo uno el cual es el diseño de la cadena.

7.9 COLABORACION EN LA LOGISTICA DE EVENTOS

Dentro de la Institución continuamente se realizan diferentes eventos en pro de las empresas y de la comunidad, nuestra labor consiste en colaborarles en que estos eventos se desarrollen adecuadamente. En los eventos que se colaboraron durante la pasantía fueron los siguientes:

§ PRIMER SALON FERIA DEL MUEBLE Y LA MADERA.

§ PRIMER SALON COMERCIAL Y EMPRESARIAL DE CONFECCIONES.

§ SEGUNDO SALON FERIA DEL MUEBLE Y LA MADERA.

- § PRIMER CONCEJO COMUNAL ANTICORRUPSION.
- § CATEDRA CEINFI.
- § ESTUDIOS EN EL EXTERIOR.
- § SOCIEDADES DE FAMILIA.
- § PACTO POR LA TRANSPARENCIA.

8. CONCLUSIONES

En cuanto al trabajo de pasantía:

Ø Durante el trabajo de pasantía se cumplieron los objetivos del plan de trabajo, en un principio fue complicado por que los empresarios están sobreatendidos. En la Cámara de Comercio les prestan sus servicios tres departamentos, Coordinación de Comercio Internacional con el programa de Zeyki y Carce. El Centro de Desarrollo Empresarial, y el programa Expopyme, otras Instituciones que le colaboran al sector son Contactar y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas industrias.

Ø 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 da.

Ø Las empresas con las cuales se trabajo durante la pasantía en asesoría y diagnósticos, son las que después mas participaban en los diferentes procesos que se desarrollan en la Institución, esto quiere decir que entre más confianza le genere una Institución el empresario aprecia más el trabajo que se realice por ellos y acepta más fácilmente las asesorías y comentarios que se le realizan.

Ø 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.

Ø El proceso de formación de los empresarios del sector es medio, sin embargo es muy difícil que acepten lo que uno les propone. De las empresas con las que se trabajo solo cuatro aplicaron realmente lo aprendido en las asesorías y obtuvieron resultados favorables; sin embargo el resto de los empresarios únicamente aplicaron lo que miraban más urgente de hacerlo (como por ejemplo el libro fiscal o el código de barras), pero el resto de las asesorías las tomaban más como conocimiento general.

En cuanto al sector:

Ø 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.

Ø 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.

Ø 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.

Ø 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.

Ø Las Instituciones hasta ahora han realizado un excelente papel y han brindado ayuda en muchos aspectos técnicos, administrativos y de gestión comercial lo cual ha influido para que el proceso de desarrollo avance.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACION NACIONAL DE CENTROS DE DESARROLLO PRODUCTIVOS, TECNOLOGICOS 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 Nariño. San Juan de Pasto : La cámara de comercio de Pasto, 1998. 47p.

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