



Caracterización y análisis de competitividad internacional de las
microempresas industriales de calzado en cuero en ciudad de
Cartagena

Rodríguez Ayala, Julián Amadeo

Buendía Elles, Mario Andrés

.

Ortíz Beths, Carlos

Asesor

Universidad Tecnológica De Bolívar

Minor en Negocios Internacionales

Cartagena de Indias

2004

TABLA DE CONTENIDO

1. DISEÑO DEL TRABAJO	5
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2. Objetivos	6
1.2.1. General	6
1.2.2. Específicos.....	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. antecedentes de la investigación	7
1.5. Metodología de trabajo.....	7
1.6. Logros esperados.....	8
2. CONTEXTO GENERAL	9
2.1. Conceptualización y antecedentes de la microempresa en Colombia y Cartagena	9
2.2. Descripción general de la industria del calzado y factores críticos para su competitividad	13
2.3. La microempresa del calzado en Cartagena.....	16
3. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL	17
3.1. Producción y consumo mundial.....	17
3.2. Competitividad del mercado internacional.....	20
3.3. Indicadores de competitividad nacional y departamental de la industria del calzado.....	22
4. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO EN CARTAGENA	28
4.1. Generalidades de la encuesta.....	28
4.2. Empleo, activos y tecnologías de producción	29
4.3. Materia prima y proveedores.....	32
4.4. Productos, mercados y comercialización	36
4.5. Ingresos y utilidades.....	40

4.6. Financiación	41
4.7. Programas de apoyo a las microempresas	41
4.8. Relación con el entorno internacional	43
5. POSIBILIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MICROINDUSTRIA DEL CALZADO.....	46
5.1. Productos y países potenciales.....	47
6. CONCLUSIONES.....	52
7. RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	59

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Determinación de micro, pequeña y mediana empresa en Colombia...	11
Cuadro 2. Competitividad mundial según exportaciones mundiales de calzado ...	21
Cuadro 3. Principales destinos de exportación de la industria del calzado de Bolívar	26
Gráfico 4. Principales orígenes de importación de la industria del calzado de Bolívar	27
Cuadro 5. Empleados fijos y extras	29
Cuadro 6. Actividad exportadora y conocimiento de la competencia internacional	44
Cuadro 7. Número de países potenciales en los productos de la industria del calzado según posición arancelaria.....	48
Cuadro 8. Comparación de países potenciales para la exportación de calzado a Centroamérica y el Caribe	50

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estructura microempresarial según sectores	12
Gráfico 2. Producción mundial según regiones, 1998	17
Gráfico 3. Consumo mundial de calzado según regiones.....	19
Gráfico 4. Coeficiente de apertura comercial para la industria del calzado nacional	23
Gráfico 5. CAE y CPI para la industria del calzado en Colombia 1990-1999	24
Gráfico 6. Comportamiento de las exportaciones e importaciones de calzado en Bolívar	25
Gráfico 7. Número de empleados.....	29
Gráfico 8. Capacitación del recurso humano.....	30
Gráfico 9. Rangos de activos.....	31
Gráfico 10. Maquinaria utilizada	32
Gráfico 11. Materia prima utilizada	33
Gráfico 12. Ciudades donde se adquiere la materia prima.....	34
Gráfico 13. Relación con los proveedores.....	35
Gráfico 14. Tipo de productos fabricados.....	37
Gráfico 15. Mercados	37
Gráfico 16. Segmentos de mercado	38
Gráfico 17. Interés por ampliar el mercado.....	39
Gráfico 18. Ingresos mensuales	40
Gráfico 19. Fuentes de financiación	41
Gráfico 20. Conocimiento de los programas de promoción del gobierno	42
Gráfico 21. Utilización de programas del Gobierno	43
Gráfico 22. Percepción de la competencia internacional.....	45
Gráfico 23. Interés por exportar.....	45
Gráfico 24. Potencialidad de exportación, según la Región	49

INTRODUCCIÓN

El presente documento nos muestra un análisis detallado de la competitividad internacional de las microempresas del calzado en la ciudad de Cartagena y su área de influencia. En él se pueden hallar en primera instancia una breve Conceptualización de la microempresa y de sus antecedentes en Colombia, así como también su importancia a nivel nacional y local. Un segundo capítulo nos muestra un análisis de la competitividad internacional, nacional y departamental de la industria del calzado, desde el punto de vista del comercio internacional.

El tercer capítulo corresponde a un análisis de la encuesta aplicada a las microempresas del sector en la ciudad de Cartagena en donde se indagaron diversos aspectos tales como: los empleos generados, los activos y las tecnologías de producción; los productos, sus mercados y mecanismos de distribución, las materias primas y sus proveedores; los medios de financiación, los ingresos y utilidades, la utilización de los programas de apoyo del gobierno y una evaluación de la relación con el entorno internacional.

El cuarto capítulo evalúa las potencialidades de exportar calzado como forma de incentivar a estas microempresas para que vean en los mercados externos otra posibilidad de crecimiento. Finalmente se describen las principales conclusiones y recomendaciones que se generan de la Monografía realizada.

1. DISEÑO DEL TRABAJO

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente las microempresas cartageneras como principal motor de la economía de la ciudad, tienen que estar preparadas para el desafío que representa la apertura de mercado que se está dando a nivel mundial. En el sector de la industria del cuero a nivel mundial se puede observar que ha tenido una lenta evolución a nivel tecnológico, gran dependencia en el uso intensivo de la mano de obra, inexistencias de barreras de entradas al negocio, un alto grado de utilización del mercadeo de consumo, tras humanización de la producción y alto grado de globalización del comercio. Su ambiente competitivo es calificado como difuso y volátil. Difuso por la dificultad de disponer de cifras confiables y actualizadas especialmente en la oferta, y volátil porque fácilmente puede perderse un mercado conquistado por causa de cambios macroeconómicos.

En Colombia y Cartagena la industria del cuero presenta las mismas características que se observan a nivel mundial, Colombia cuenta con una oferta de pieles a nivel nacional, cuando los países productores de artículos de cuero mas importantes deben importar sus pieles, de manera que la provisión de pieles nacional constituye una cierta ventaja competitiva, la cual no es aprovechada dados los problemas de calidad que presentan las pieles colombianas. Es gran del número de unidades productoras de artículos de cuero, pues se calcula que más del 95% de ellas son microempresas, haciendo una dura competencia entre productores nacionales, importadores y los altos volúmenes de contrabando. Pero a pesar de estas cifras, la participación de las microempresas en la participación bruta de este sector no supera el 30%.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Analizar las principales características que determinan la competitividad Internacional de las microempresas industriales de cuero en la ciudad de Cartagena.

1.2.2. Específicos

- Determinar los antecedentes históricos del sector microempresarial Cartagenero y la evolución e importancia de la manufactura de cuero en la economía de la ciudad.
- Analizar las características principales del sector Microempresarial del cuero, identificando las condiciones macroeconómicas y microeconómicas que afectan positivamente o negativamente el sector.
- Determinar el nivel de competitividad internacional del sector y plantear las estrategias conducentes a su fortalecimiento y desarrollo.

1.3. Justificación

Se hace necesario el estudio de la competitividad internacional de las microempresas cartageneras, debido a la importancia que estas han adquirido a través del tiempo en la economía de la ciudad, siendo el primer motor de crecimiento y como sector clave en la generación de empleo. El sector del cuero siendo una industria intensiva en mano de obra, el costo de la misma hace que esta sea competitiva o no, generando un desplazamiento de la industria alrededor del mundo desde países de costo de mano de obra en alza hacia los países de bajo costo de mano de obra, lo cual si es bien aprovechada podría constituir una ventaja competitiva, que bien planeada y estructurada podría generar oportunidades de inversión extranjera en este sector. Otro factor que clave sería el bajo capital de inversión inicial que se necesitaría para constituir una microempresa de este sector. Estos dos factores a la vez generan un exceso de competencia con características muy globalizadas en el sector lo que justificaría la investigación que se llevará a cabo.

1.4. antecedentes de la investigación

Aunque en Cartagena hay muchos trabajos que tratan el tema de las microempresas, hay muy pocos que le dan la importancia que se merecen como principal gestor del desarrollo de la economía cartagenera, así como estudios que fortalezcan e impulsen a las microempresas en el campo de la competitividad internacional, y que además hable de el efecto que produce la competencia internacional en el mercado interno.

1.5. Metodología de trabajo

- LA RECOLECCIÓN DE DATOS: se realizará por medio de la aplicación de la utilización de la encuesta del anexo, al igual que la información recolectada de las entidades como el DANE.

- **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:** Se realizará por medio de métodos estadísticos, interpretación de gráficas y cifras reales del sector microempresario del calzado.
- **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:** Partiendo de los resultados obtenidos se conocerán las causas de los posibles problemas, que le impiden a este sector ser mas competitivo internacionalmente, y se identificarán las oportunidades de afrontar la competencia internacional así como penetrar nuevos mercados.

1.6. Logros esperados

- Poder identificar las características de este sector por medio del estudio que se haga de su situación histórica y actual.
- Poder determinar que grado de preparación tienen las microempresas manufactureras del calzado para poder afrontar la competencia internacional tanto interna como en el exterior.
- Estar en capacidad de proponer alternativas que le permitan al sector del calzado alcanzar el grado de competitividad internacional necesario para garantizar su permanencia en el mercado.

2. CONTEXTO GENERAL

2.1. Conceptualización y antecedentes de la microempresa en Colombia y Cartagena

Antes de empezar a analizar los antecedentes históricos en la ciudad de Cartagena referente al sector Microempresarial del calzado, es menester aclarar ciertos aspectos relacionados a la determinación del concepto de pequeña, mediana y gran empresa en Colombia.

Se debe resaltar el hecho de que en la mayoría de los países de América Latina se ha observado en los últimos años un importante incremento del número de pequeñas y micro empresas (PYMES), debido principalmente a factores como las reformas económicas causadas por la fuerte crisis económica experimentada en estos países en la década pasada, que obligó a realizar cambios estructurales de gran magnitud, tanto en los aspectos económicos, políticos como sociales, desencadenando un alto crecimiento del nivel de desempleo, la reducción del aparato estatal causada por las reformas aperturistas que se implantaron en Países como el nuestro, induciendo a la reducción del aparato estatal que llevó consigo a que una importante cantidad de empleados estatales tuvieran que pasar al lado de los desempleados, agudizando la problemática social que de por sí generaron las reformas económicas. Es en este momento cuando el sector de las pequeñas y micro empresas contribuye a amortiguar eventuales problemas sociales, al dirigirse los trabajadores despedidos de empresas públicas y privadas a crear sus propias unidades productivas.

En los últimos años se observa un fuerte interés de los demás sectores y en especial del gobierno, entorno al sector de la pequeña y microempresa,

habiéndose dado disposiciones que buscan, por un lado fomentar el empleo a través de la creación de nuevas PYMES, y por otro, enrumbarlas dentro del aspecto formal¹.

En la década de los sesenta se manifestó en la forma más visible el sector informal urbano en Colombia, cuando empieza a crecer la población rural urbana con un gran número de personas de poca educación. Fue en esta década cuando surge un mercado de trabajo, el cual tenía características empresariales particulares que no permitían asimilarlas a los conceptos tradicionales de pequeña y mediana empresa, y que requería atención específica. A esta nueva forma empresarial se le denominó “microempresa”. Desde entonces, este tipo de Organización se han convertido en un importante sector de actividad económica ya que contribuye con generación de empleo, con ingresos a la Hacienda pública, y con un gran porcentaje del PNB, lo cual ha hecho que empiece a tomarse conciencia sobre la responsabilidad de la microempresa y sobre la necesidad de dirigir hacia ella la atención del Estado².

Así mismo, se da en Colombia la reglamentación mediante la Ley No. 590 del 10 de Julio del 2000, en la cual se fundamentan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas como medida para promover el desarrollo integral de éstas, en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos; por otro lado, se estimula la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de ellas, induciendo el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para su

¹ El análisis se fundamenta en un estudio realizado por **Ciro Alonso Yacsahuache Monje** para Perú, sobre las PYMES, donde las características que incitan a crearlas se comparan con la estructura económica que afecta a nuestro País, y en medida causal a la ciudad de Cartagena.

creación y operación, como consideración para garantizar el éxito de generación de empleo en las llamadas MIPYMES.

La misma ley define para todos los efectos, como micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

Cuadro 1. Determinación de micro, pequeña y mediana empresa en Colombia

EMPRESAS	PLANTA DE PERSONAL	ACTIVOS TOTALES
MICRO	• 10 TRABAJADORES	• 501 SMLMV
PEQUEÑA	11 Y 50 TRABAJADORES	501 Y 5001 SMLMV
MEDIANA	51 Y 200 TRABAJADORES	5001 Y 15000 SMLMV

Fuente: ley 590 del 2000. El factor preponderante en estos casos es el de activos totales

Para Cartagena, el desarrollo de la microempresa se presenta principalmente en las operaciones destinadas a la comercialización, compra y venta y consumo de alimentos perecederos, recogiendo en total 1349 empleos de carácter micro empresarial³, donde el 48.5% de los empleados se encuentran en empresas que cuentan entre 5 y 8 empleados, seguidos del 18% con más de 10 empleados.

La importancia de la microempresa en Cartagena, ha permitido que en la estructura empresarial de la ciudad, éstas ocupen alrededor del 90.7% de su participación.

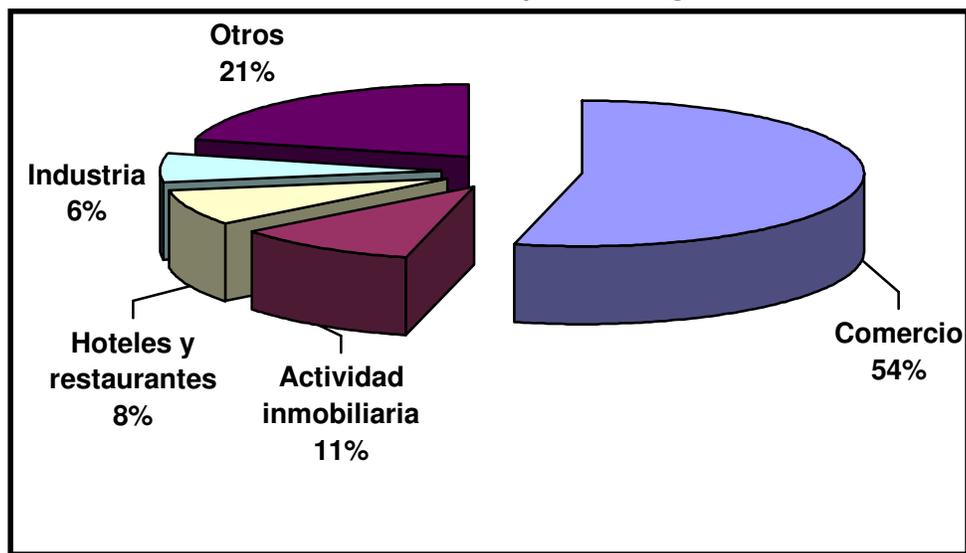
En la ciudad existen aproximadamente 12.000 microempresas contempladas básicamente en los sectores del comercio, inmobiliario, hoteles y restaurantes,

² Guacará, Wilson; López, Rafael; Soto, Antonio. Caracterización de las microempresas de la zona Sur occidental de la ciudad de Cartagena. Tesis de grado en economía. Universidad de Cartagena. 1998

³ Estos cálculos fueron realizados por los autores, con base en estadísticas suministradas por la Cámara de Comercio de Cartagena, para el año 2003.

actividades en las cuales se encuentran operando el 72.5% de ellas. Por su parte, en las actividades industriales de manufactura se encuentra el 6%.

Gráfico 1. Estructura microempresarial según sectores



Fuente: Alvis y Acosta (2002)

El dinamismo del sector microempresarial cartagenero ha estado influenciado por algunas características bien diferenciadas. Factores relacionados con el acceso al crédito local independiente al sitio de residencia, inversión en activos, mayor contratación de número de empleados y la posibilidad de incursionar en otros mercados nacionales e internacionales, aparecen como los principales determinantes del crecimiento de las empresas en la ciudad⁴.

Entre otras características, la expansión y crecimiento del sector microempresarial es determinado por varios factores como son, el tamaño del negocio, la madurez de la misma empresa, la profesionalización y capacitación del empresario, la

⁴ Alvis, Jorge; Acosta, Fernan. Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarial de Cartagena de Indias. Cámara de Comercio de Cartagena – CUTB. 2002. Pág. 7.

capacidad de producción del sector, la competitividad, los costos de producción y la forma de proyectar los productos hacia mercados internacionales.

2.2. Descripción general de la industria del calzado y factores críticos para su competitividad⁵

La industria del calzado, y en general los derivados del cuero, presentan una serie de características propias de su operación, que se convierten en factores críticos que pueden afectar positiva o negativamente a la competitividad de las empresas que en ella se encuentran, dependiendo del manejo que se les dé a las mismas.

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

⁵ Esta sección fue elaborada con base en los desarrollos de la Unidad de desarrollo empresarial del DNP.

quizás el fundamental, que diferencia a la industria del cuero de Colombia con la del resto del mundo”⁶.

Por otro lado, el uso intensivo de la mano de obra en dicha industria es la característica principal de este negocio en el mundo, lo cual se deriva del hecho de que “es fácil transformar el cuero mediante procesos manuales, siendo posible instalar una planta de calzado y marroquinería, con muchas operaciones manuales, con lo cual se tiene una industria con baja composición de capital y alta participación de la mano de obra”⁷. Ello va unido a otra característica, la cual es la lenta evolución tecnológica dada la dificultad de trabajar el cuero con máquinas.

Como se mencionó anteriormente, las características descritas dan lugar a ciertos factores críticos para la competitividad de las empresas. El primero de estos factores que cabe mencionar, es el desarrollo de productos y el uso de mercadeo de consumo de manera intensiva, dado que en esta industria se observa una alta dependencia de mercados cambiantes y sujetos a las tendencias de la moda, por lo cual, se hace necesario mantener estrategias muy creativas de mercadeo, dentro de las cuales el desarrollo de productos novedosos juega un papel muy importante.

El segundo factor crítico tiene que ver con la existencia de proveedores con mayores fortalezas y por ende, con mayor poder de negociación, dado que la existencia de buenas relaciones con estos, permitirá a las empresas en cuestión salir bien libradas en un trato de negociación, logrando abaratar los costos de los insumos y materias primas, creando un ambiente propicio para el crecimiento de la empresa.

⁶ Unidad de Desarrollo empresarial – DNP

⁷ Ídem.

El tercer factor crítico se concentra en la llamada Cadena de comercialización, que al igual que en el caso de los proveedores tiene gran poder de negociación. En este sentido, es menester para estas empresas mantener unas buenas relaciones comerciales con sus clientes al igual que con los proveedores.

Del uso intensivo de la mano de obra propio de esta industria se desprende el cuarto factor crítico, en la medida en que requiere de políticas estimulantes de orientación y capacitación del talento humano, dado que el trabajo de la mayoría de los operarios del sector del cuero es extenuante y susceptible de reducciones importantes en los niveles de productividad a causa de las dificultades que lo rodean.

En la industria del cuero y sus derivados, tales como el calzado y la marroquinería, el factor tecnológico no es un determinante de la competitividad de las empresas, cuando se alcanza un nivel tecnológico intermedio o un cierto grado de mecanización de la producción. Por ello, el quinto factor crítico tiene que ver con la incorporación de cambios de tecnología blanda, como la modernización de la gestión administrativa, cambios en los diseños de planta, aplicación de ingeniería en la producción y enfoques de servicio al cliente,

No obstante lo anterior, se sabe que la microindustria tiene niveles bajos de tecnología, siendo generalmente su producción de características artesanales, situación en la cual, la incorporación de tecnología dura, unida a las demás acciones reseñadas, constituyen el gran reto para lograr mayor competitividad.

Para finalizar, todo esto no se puede hacer con estructuras financieras débiles, por lo cual, el fortalecimiento financiero de las microempresas constituye condición indispensable para el éxito de acciones de modernización.

2.3. La microempresa del calzado en Cartagena

Investigaciones previas que han caracterizado la actividad microempresarial en la industria del cuero concluyen que para el caso de Cartagena, la falta de mano de obra calificada para desarrollar la producción de calzado adaptada a los gustos y la tendencia de los tiempos, se convierte en una gran desventaja competitiva. Además, se nota la presencia de altos costos de producción del calzado, y su venta a un precio relativamente bajo.

Por otra parte, la falta de crédito asfixia la capacidad productiva de la pequeña industria del calzado en Cartagena. Los microempresarios carecen de una formación empresarial, y esta distancia entra a valorar el rendimiento de su empresa, que opera más como estructura de taller artesanal, distante del concepto industrial de una economía de mercado modernizada en su implementación instrumental, desde el punto de vista tecnológico⁸.

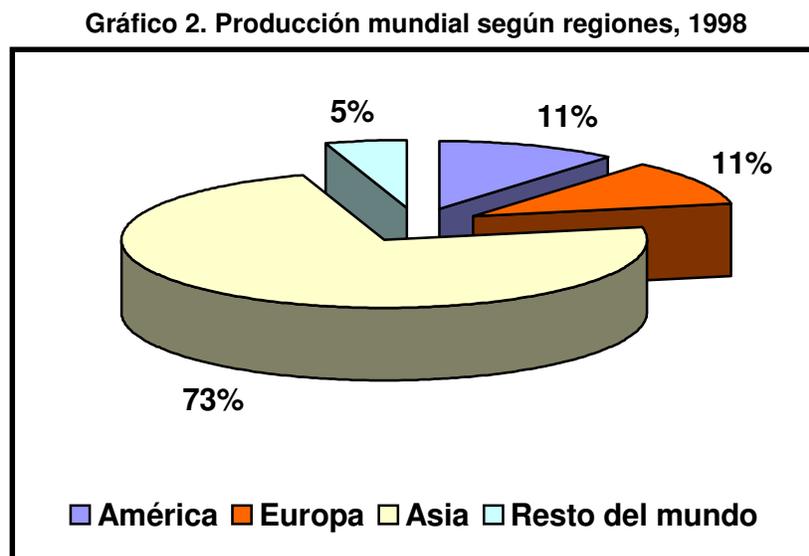
Hay que resaltar que en el año 2003 la industria de la fabricación del calzado en Cartagena estaba compuesta en su totalidad por microempresas, lo cual indica que en la ciudad esta actividad se realiza a pequeña escala. Igualmente estas microempresas participaban en el mismo periodo con sólo un 0.5% del total de microempresas industriales de la ciudad, generando el 0.1% de los empleos y aportando el 0.3% de los activos microindustriales de la ciudad.

⁸ Castro Claudia; Cuentas, Ivett. Productividad, Competitividad y estado tecnológico de la industria del calzado en Cartagena 1990-1997. tesis de grado de economía. Universidad de Cartagena. 1999.

3. LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

3.1. Producción y consumo mundial

En primera instancia, es necesario considerar que para el análisis de las series estadísticas referentes a la industria del calzado, se presenta información precaria y escasa, lo cual permite inferir la posibilidad de generar sesgos que redunden en la no identificación total de la realidad del negocio.



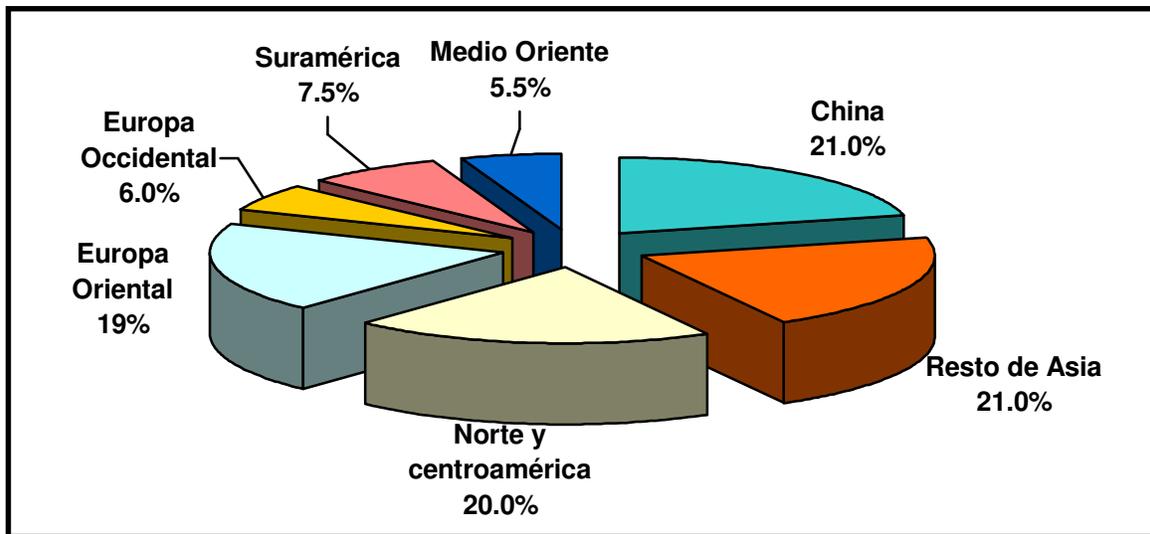
Fuente: Secretaria de economía de México

La composición de la producción mundial de calzado (gráfico 2) indica que la mayor parte de ésta se concentra en países asiáticos, los cuales abarcan el 73% de la producción mundial. Entre los países con mayor presencia en esta región del mundo se encuentra China, que es el principal productor mundial con una participación mayor al 60%, con volúmenes de producción que alcanza los 5.520 millones de pares. Le sigue en su orden, la India, aunque con una producción 8 veces inferior a la de China, la cual alcanza los 685 millones de pares, además de Indonesia en donde se producen 316 millones de pares. En estos países se presenta una característica importante, la cual se relaciona con el

aprovechamiento de una de las principales características de la industria del calzado, como lo es, el uso intensivo de la mano de obra. En este sentido, la presencia en estos países de abundante mano de obra y de unos costos laborales relativamente inferiores en el ámbito internacional, le proporciona a tal Región, ventajas comparativas con las cuales puede competir en una mejor posición en comparación con el mercado mundial.

El segundo lugar en cuanto a la participación en la producción según regiones, lo comparten Europa y América, ambos con una proporción del 11% de la producción cada uno. En estas regiones se destacan países como Brasil e Italia, países en los cuales se producen 510 y 425 millones de pares, respectivamente. Es de destacar igualmente, la posición de México en el mercado mundial, en el cual ocupó el séptimo lugar en importancia con una producción 20 veces inferior a la registrada por el primer productor mundial (270 millones de pares).

Gráfico 3. Consumo mundial de calzado según regiones



Fuente: Secretaría de economía de México

En cuanto al consumo mundial de calzado (gráfico 3), podemos observar que también China es la región del mundo en donde más se consume este tipo de productos, con una participación en la demanda del 21%, mientras que el resto de Asia mantiene la misma participación dentro de la demanda mundial del producto. El norte y centro de América se ubica como la tercera región en importancia en cuanto a consumo de calzado se refiere, abarcando el 20% de la demanda mundial, seguida por Europa Oriental con el 19% y Suramérica con el 7.5%. Finalmente, se ubican Europa Occidental y el medio Oriente con participaciones del 6% y 5.5% respectivamente.

Después de China, los países con más altos niveles de consumo de calzado son Estados Unidos con 1.600 millones de pares, India y Japón con 650 millones y 510 millones de pares respectivamente.

Respecto a las importaciones de calzado, Estados Unidos es el principal mercado mundial. En 1998, Estados Unidos importó cerca de 1,500 millones de pares

colocándose en el principal país importador; le sigue Hong Kong (debido principalmente al paso de la producción China por éste país); los lugares que van tercero al sexto puesto, los ocupan países industrializados como Japón, Alemania, Reino Unido y Francia.

Dadas las perspectivas de crecimiento en el consumo mundial de calzado, se estima que para el 2005, China prácticamente duplicará tanto su producción como su consumo; ello implica una capacidad de exportación de 3,400 millones de pares para ese año.

3.2. Competitividad del mercado internacional

La historia de la competitividad en el mercado internacional la podemos observar a través de la evolución de la participación en las exportaciones mundiales por países (cuadro 2), de acuerdo con lo cual se aprecia cómo desde mediados de la década de los ochenta y principios de los noventa, Italia se posicionaba como el principal proveedor mundial de calzado en el mundo, acusando participaciones en el mercado mundial del 28.5% en 1985 y de 21.8% en 1990. Taiwán, Corea y Brasil, le seguían en orden de importancia, aportando una cuota de 18.7%, 12.2% y 7.3% respectivamente. Sin embargo, estos países han registrado una pérdida de competitividad relativa frente a los demás países, y en especial frente a China, el cual desde principios de la década de los noventa se posicionó entre los cinco principales proveedores mundiales de calzado, aportando el 14.7% del total exportado, y ya para el año 1998 se ubicaba como el principal proveedor mundial con el 41.25% del mercado.

**Cuadro 2. Competitividad mundial según exportaciones mundiales de calzado
(Participación en el mercado mundial %)**

1985		1990		1998				
1	Italia	28.49	1	Italia	21.80	1	China	41.25
2	Taiwan	18.66	2	China	14.67	2	Italia	13.71
3	Corea	12.16	3	Corea	14.45	3	Indonesia	5.10
4	Brasil	7.29	4	Taiwan	10.20	4	España	4.22
5	España	6.04	5	Brasil	5.25	5	Portugal	3.75
6	Francia	4.00	6	España	4.76	6	Brasil	3.49
7	Alemania	2.84	7	Portugal	4.30	7	Vietnam	3.37
8	Portugal	2.51	8	Francia	2.79	8	Tailandia	2.10
9	China	2.35	9	Alemania	2.60	9	Alemania	1.81
10	Hong-Kong	1.34	10	Tailandia	2.31	10	Reino Unido	1.71
11	Reino Unido	1.23	11	Indonesia	2.19	11	Taiwan	1.56
12	Estados Unidos	0.99	12	Estados Unidos	1.37	12	Francia	1.49
13	Holanda	0.81	13	Reino Unido	1.31	13	Corea	1.42
14	México	0.57	14	Hong Kong	0.98	14	Belgica-Luxemburgo	1.41
15	Rumania	0.56	15	Holanda	0.95	15	Holanda	1.09
16	Tailandia	0.44	16	India	0.58	16	Estados Unidos	1.07
17	India	0.35	17	México	0.57	17	Hong-Kong	1.04
18	Belgica-Luxemburgo	0.26	18	Rumania	0.28	18	Rumania	0.96
19	Indonesia	0.04	19	Belgica-Luxemburgo	0.26	19	India	0.80
20	Vietnam	0.00	20	Vietnam	0.01	20	México	0.78

Fuente: Secretaria de economía de México

Otro de los países que han mostrado unos altos índices de ventajas competitivas sustentables⁹ es Indonesia, el cual ha pasado de aportar el 2.2% en 1985 a participar con el 5.1% en 1998, llegando a ser el tercer exportador mundial de calzado. Para los países americanos, el balance no es positivo; ya se observó cómo Brasil, disminuyó su participación en el mercado, y por su parte Estados Unidos la ha disminuido marginalmente, mientras que México se ha mantenido prácticamente estable. Un aspecto que cabe señalar es que el mercado internacional del calzado se encuentra mucho más distribuido y por lo tanto, más competido entre los veinte principales exportadores del mundo en 1998, que en años anteriores, aunque estos mismos países concentran una mayor proporción del mercado.

⁹ Sustentable en el sentido que es capaz de mantener y mejorar su posición en el mercado.

3.3. Indicadores de competitividad nacional y departamental de la industria del calzado

La competitividad de la industria del calzado, desde el punto de vista del comercio internacional, se evaluará a partir de los coeficientes de apertura comercial (CAC), de apertura exportadora (CAE) y de penetración de importaciones (CPI). “El CAE refleja el porcentaje de la producción que se exporta, indicando las tendencias de la competitividad comercial. Su aumento muestra que las exportaciones crecen a un mayor ritmo que la producción, lo que puede significar un mayor acceso a nuevos mercados externos y a una mayor competitividad de los productos nacionales frente a los respectivos productos extranjeros”¹⁰. Por su parte, “El CPI mide la proporción del mercado doméstico que se abastece con importaciones. Su aumento muestra que las importaciones crecen a un ritmo mayor que el consumo aparente, lo que podría significar una pérdida de participación en el mercado interno y una menor competitividad de los productores nacionales frente a los respectivos productos extranjeros”¹¹. La apertura comercial por su lado, refleja el flujo de de comercio exterior como proporción de producto del sector en estudio o del país en referencia¹².

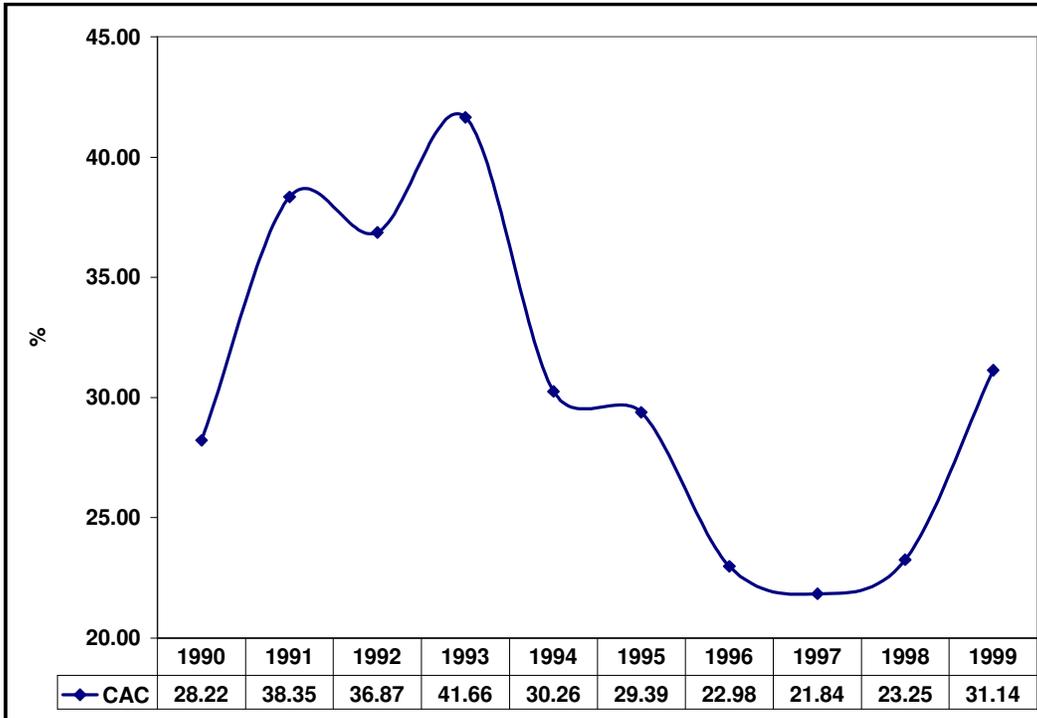
De acuerdo con el CAC, la apertura económica de la industria del calzado en Colombia ha presentado un desmejoramiento a partir del año 1993, cuando el flujo de comercio exterior representaba el 41.7% de la producción del sector, cayendo hasta el 21.84% en el año 1997, año desde el cual se experimentó la caída mas notable en los años de análisis. Es de anotar, que a pesar de la recuperación obtenida en 1999, el coeficiente de apertura comercial todavía experimentaba tasas similares a las del año 1991.

¹⁰ Se define algebraicamente como exportaciones / producción.

¹¹ Se define algebraicamente como Importaciones / consumo aparente.

¹² Se definirá algebraicamente como CAE + CPI

Gráfico 4. Coeficiente de apertura comercial para la industria del calzado nacional



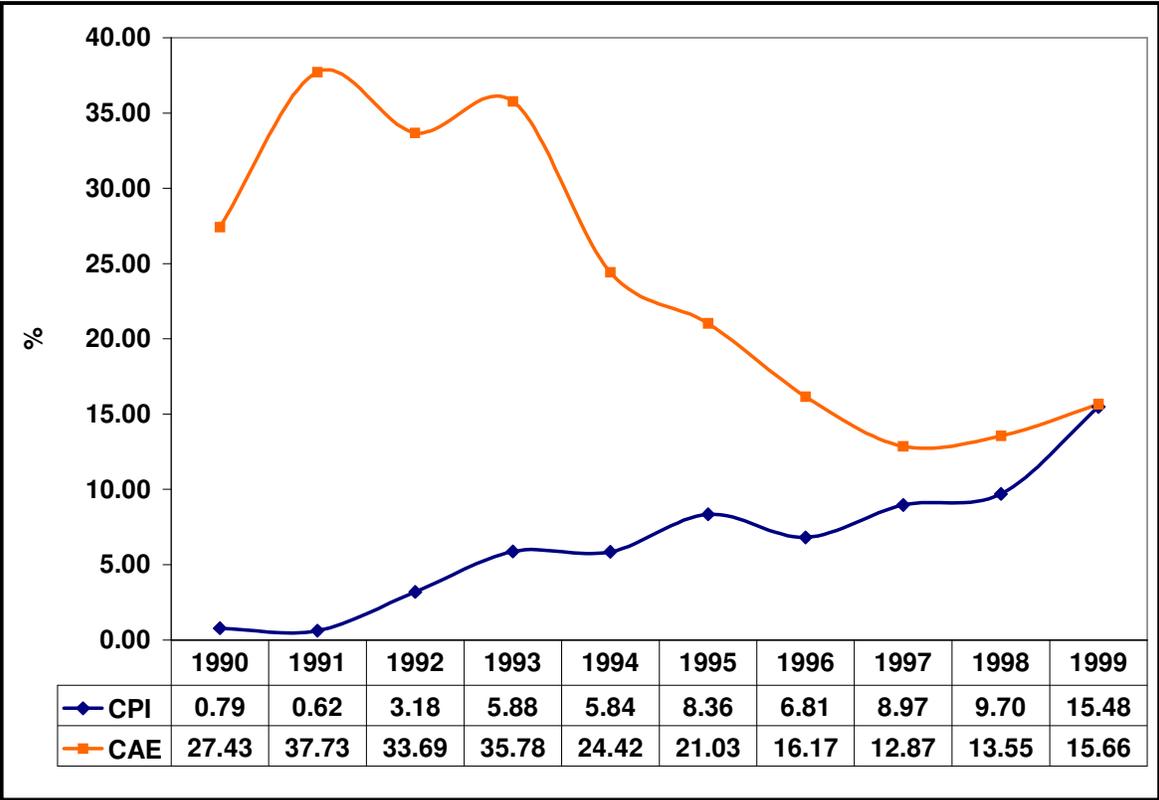
Fuente: Cálculos propios, con base en DNP

Respecto a los Coeficientes de apertura exportadora (CAE) y de penetración de importaciones (CPI), se muestra básicamente la preponderancia a importar antes que exportar, reflejado en los últimos años del periodo de análisis, lo cual explica la pérdida de competitividad que ha tenido a nivel nacional; el porcentaje de la producción que se exporta, ha decrecido, pasando del 37.73% de la producción en 1991 a 15.66% en 1999, indicando la mencionada pérdida en la tendencia de la competitividad comercial; la disminución expresa el decrecimiento de las exportaciones, creciendo a un menor ritmo que la producción, lo que puede expresar el bajo acceso a los países demandantes, redundando en una menor competitividad del calzado nacional frente al extranjero.

Diferente a lo expresado anteriormente, el coeficiente de penetración de las importaciones (CPI), explica cómo el mercado colombiano prefirió por cuestiones de costo y calidad, favorecer la industria de calzado extranjera, a través de la compra de productos en el exterior. En el periodo que se analiza el aumento de dicho coeficiente, de 0.79% en 1990 al 15.48% en 1999, muestra que las importaciones crecen a un ritmo mayor que el consumo aparente.

El gráfico explica que en general, en el periodo se presenta una pérdida de participación en el mercado interno y una menor competitividad de los productores nacionales frente a los respectivos productos extranjeros.

Gráfico 5. CAE y CPI para la industria del calzado en Colombia 1990-1999

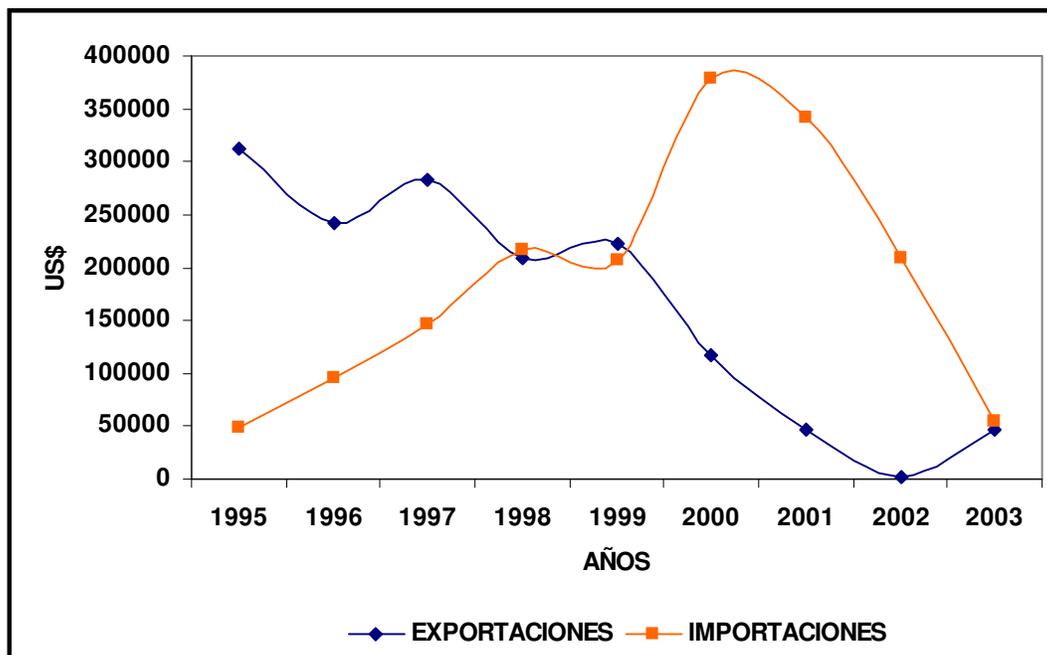


Fuente: DNP.

El aspecto analizado anteriormente para Colombia, expresa también lo sucedido para el Departamento de Bolívar. La tendencia de las exportaciones ha sido el

decrecimiento, pasando de 313.121 dólares en 1995 a 116.114 dólares en el año 2000, empeorándose mas aún la situación exportadora en el año 2002, cuando presentó el Departamento la más baja exportación de la industria del calzado, con 1.200 dólares presentando al año siguiente una recuperación del 3681% con 47.528 dólares, cifra que a pesar de obtener un notable crecimiento, denota la difícil situación que atraviesa la industria del calzado en cuero en Bolívar, al mostrar exportaciones reducidas en un 84% al comparar el rango de análisis temporal (1995 y 2003).

Gráfico 6. Comportamiento de las exportaciones e importaciones de calzado en Bolívar



Fuente: DANE – SIEX – DIAN

El efecto producido por el incremento de las importaciones, mucho menor al decrecimiento de las exportaciones en la senda 1995-2000, aunado a la falta de recursos para intervenir en la compra a mercados internacionales, explican la tendencia de la balanza comercial de la industria del calzado en Bolívar. De 1995 a 1997 la tendencia superavitaria de la balanza y el pronunciado déficit de los

años 2000 al 2002 con reducción en el 2003, es explicado por la situación presentada en las importaciones y exportaciones comentadas anteriormente

El departamento de Bolívar destinó sus exportaciones de calzado en cuero entre los años 2000 y 2003, a un país en especial, como fue Panamá, el cual venia de representar el 21.1% y el 26.8% de participación en las exportaciones en los años 2000 y 2001 respectivamente, perdiendo al igual que los demás representativos en estos años, su porcentaje de participación en el 2002, debido a la fuerte recesión exportadora ocurrida en el sector del cuero, que en el año 2003 representó exportaciones del Departamento por valor de 47.528 dólares.

Se destaca también la participación de países como Estados Unidos, Aruba, Antillas Holandesas, Costa Rica y Jamaica, quienes obtuvieron Junto a Panamá el 77% de participación del año 2000. Hacia el 2001 obtuvieron el 100% de la participación en el destino de la exportación, Estados Unidos, Aruba y Panamá. En el 2003, el único País destino fue Panamá.

Cuadro 3. Principales destinos de exportación de la industria del calzado de Bolívar

PAÍS	2000		2001		2003	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Estados Unidos	13,170	11.3%	6,156	13.3%	-	-
Aruba	19,258	16.6%	27,730	59.9%	-	-
Antillas Holandesas	24,048	20.7%	-	-	-	-
Panamá	24,481	21.1%	12,429	26.8%	47,528	100.0%
Costa Rica	4,986	4.3%	-	-	-	-
Jamaica	4,272	3.7%	-	-	-	-
Islas Caimán	-	-	-	-	-	-
Subtotal	90,215	77.7%	46,315	100.0%	47,528	100.0%
Total Industria del Calzado Bolívar	16,114	100.0%	46,315	100.0%	47,528	100.0%

Fuente: SIEX – DIAN y cálculos propios

Desde el punto de vista de las importaciones de Bolívar en el sector de calzado en cuero, los países de origen de las importaciones que se resaltan son Estados Unidos, China, España, Italia, Panamá y Brasil, donde la tendencia en las participaciones generales de estos países va disminuyendo en los años de análisis, en comparación a la participación individual que viene cobrando China, quitándole la mayor participación a Italia.

Gráfico 4. Principales orígenes de importación de la industria del calzado de Bolívar

PAÍS	2000		2001		2002		2003	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
Estados Unidos	123,317	32.5%	52,943	15.5%	38,643	18.6%	1,364	2.5%
China	3,755	1.0%	3,418	1.0%	8,015	3.9%	25,186	45.6%
España	8,749	2.3%	11,331	3.3%	5,955	2.9%	2,469	4.5%
Italia	224,301	59.2%	234,390	68.7%	143,226	68.9%	6,099	11.0%
Panamá	16,355	4.3%	30,419	8.9%	1,325	0.6%	1,768	3.2%
Brasil	2,469	0.7%	2,411	0.7%	-	0.0%	611	1.1%
Subtotal	378,946	100.0%	334,912	98.2%	197,164	94.9%	37,496	67.9%
Total industria del calzado de Bolívar	378,946	100.0%	340,968	100.0%	207,807	100.0%	55,201	100.0%

Fuente: SIEX – DIAN y cálculos propios

4. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS DE CALZADO EN CARTAGENA

4.1. Generalidades de la encuesta

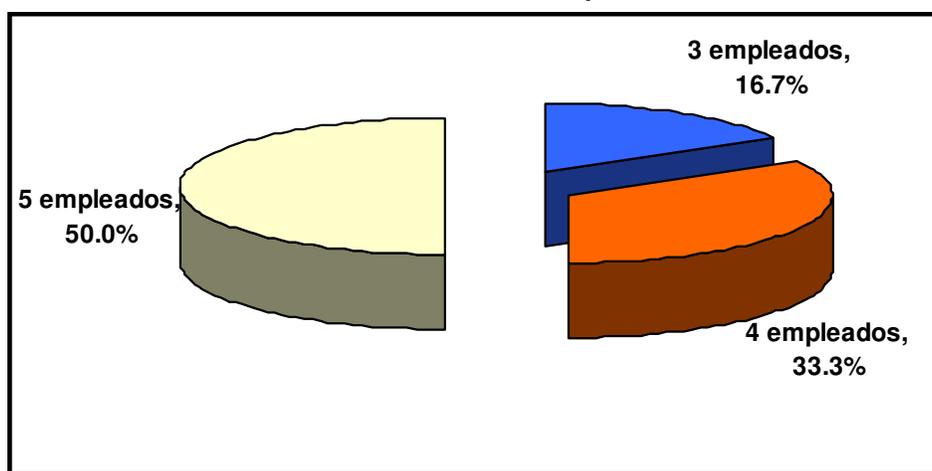
Para analizar la competitividad de las microempresas de calzado de la ciudad de Cartagena y su área de influencia, se tuvo en cuenta la información recolectada por medio de la encuesta referenciada en el Anexo 1. Dicha encuesta fue aplicada a los dueños de los establecimientos, que por lo general, en el caso de estas microempresas son los mismos administradores. La encuesta se realizó en 6 establecimientos de la ciudad, en los municipios de Turbaco y Arjona, que en términos relativos muestra una alta significancia, ya que representa el 60% de la población en estudio¹³. Es de anotar que se decidió incluir el área de influencia de Cartagena, teniendo en cuenta algunas empresas ubicadas en los municipios de Turbaco y Arjona, dado que la mayor parte de los establecimientos registrados en Cámara de Comercio se encuentran en estas localidades, y además, las microempresas ubicadas en estos municipios tienen su principal mercado en la ciudad de Cartagena.

¹³ En los registros de la Cámara de Comercio aparecen 10 organizaciones microempresariales que se pueden clasificar como parte de la industria del calzado, pero existen algunas que sólo se dedican a la comercialización del mismo. El resto de organizaciones no encuestadas no pudieron ser contactadas por diversos motivos.

4.2. Empleo, activos y tecnologías de producción

Como se observa en el gráfico 7, la mitad de las microempresas del cuero en la ciudad utiliza 5 empleados, mientras que 33.3% utiliza 4 empleados y el resto, 3 empleados.

Gráfico 7. Número de empleados



Fuente: elaboración propia con base en encuesta

Cuadro 5. Empleados fijos y extras

Empleos extra	Entre 1 y 3		Entre 4 y 6		Total	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Empleos fijos						
3 empleados			1	16.7%	1	16.7%
4 empleados	1	16.7%	1	16.7%	2	33.3%
5 empleados	3	50.0%			3	50.0%
Total	4	66.7%	2	33.3%	6	100.0%

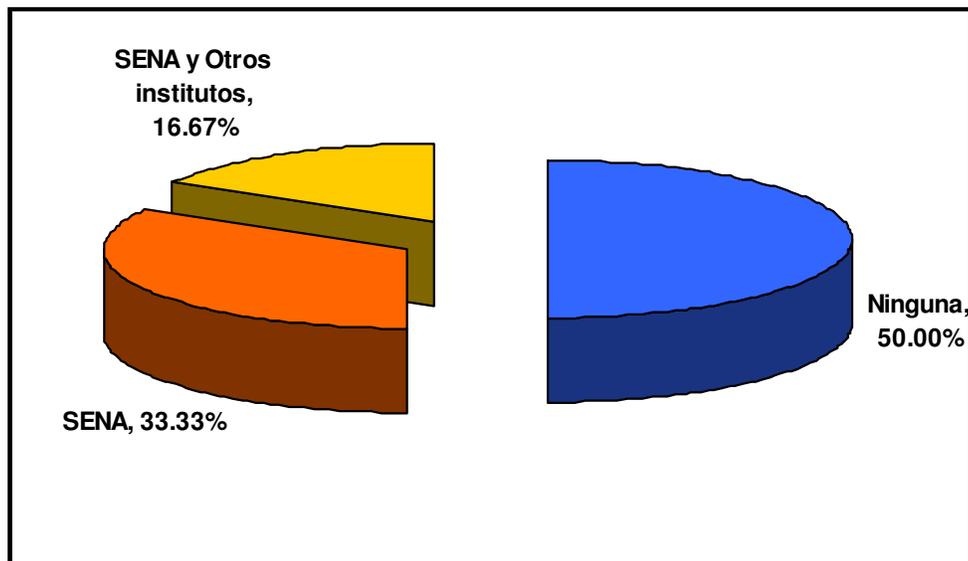
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta. Fa: Frecuencia absoluta. Fr: Frecuencia relativa.

Además de estos empleos, las microempresas generan unos empleos adicionales dependiendo de las temporadas y de los volúmenes de pedidos, hechos en los cuales, las empresas con menor cantidad de empleo fijo – de 3 y 4 empleos – buscan entre 4 y 6 empleados adicionales, mientras que en el caso de las

microempresas con mayor número de empleados fijos, se contratan entre 1 y 3 empleados adicionales.

De igual forma, el factor de producción presenta una característica reseñada en el análisis a nivel nacional, y es la poca o ninguna capacitación de la misma. En las microempresas del calzado de Cartagena se encontró que en el 50% de ellas su recurso humano no se encuentra capacitado o no ha tenido ningún tipo de estudios que le provean un conocimiento específico para realizar en mejor forma las labores que llevan a cabo en la empresa.

Gráfico 8. Capacitación del recurso humano

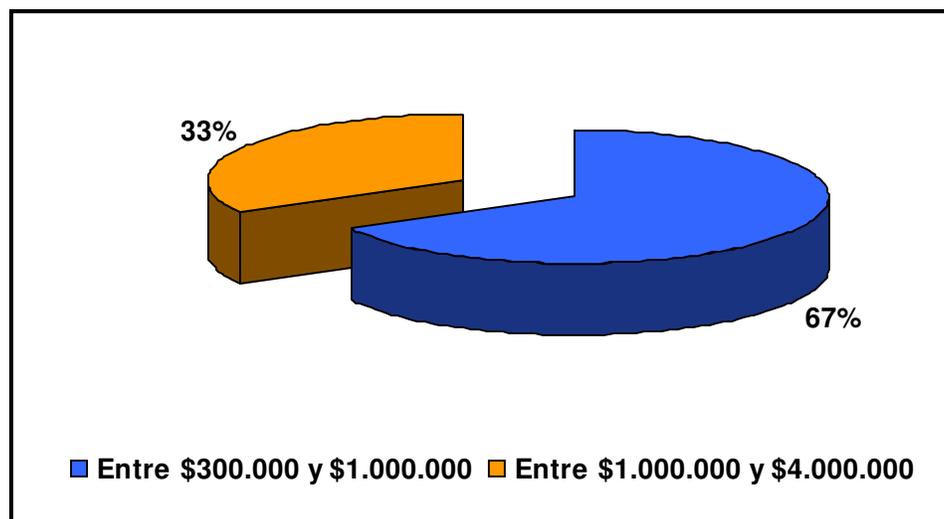


Fuente: elaboración propia con base en encuesta

Mientras tanto, en el resto de las microempresas se han realizado algunas capacitaciones principalmente con el SENA, y en una pequeña proporción se ha capacitado a los empleados por medio de otras instituciones técnicas o bien cursos complementarios ofrecidos, por ejemplo Indufrial, y algunos proveedores

que dan cursos sobre el manejo y aplicación de algunos insumos utilizados en estas microempresas. Algo particular que se puede observar es que la mayor parte de estas empresas son familiares y están compuestas por hombres, los cuales no reciben una capacitación especializada, sino que sus conocimientos son transmitidos por generaciones anteriores.

Gráfico 9. Rangos de activos



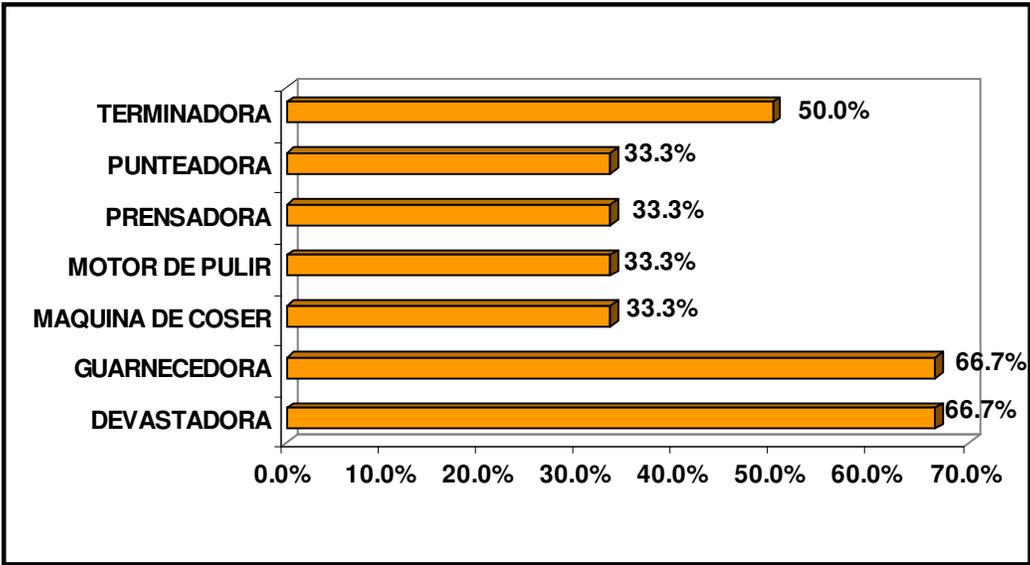
Fuente: elaboración propia con base en Cámara de Comercio

Por su parte, los activos comprometidos en el negocio son de poca cuantía, dado que en el 67% de los casos se encontró un nivel de activos de un millón de pesos o menos, mientras que en el 33% de las microempresas encuestadas los activos oscilan entre un millón y 4 millones de pesos.

Estos bajos niveles de activos invertidos en el negocio se asocia igualmente con los bajos niveles de tecnología incorporada al capital, lo cual es otra de las características propias de este tipo de negocios, ya que como se ha mencionado en esta industria, y sobre todo en las microempresas en cuestión, se trabaja de una forma semiartesanal. Con respecto a esto, podemos apreciar en el gráfico 10 que el 66.7% de las microempresas encuestadas utilizan máquinas como la

guarnecedora, e igual proporción utilizan la devastadora. Otra es la terminadora, que se encontró en el 50% de las microempresas. Por su parte, máquinas como la punteadora, prensadora, motor de pulir y máquinas de coser, se encontraron en el 33.3% de los casos en estudio. Además, se puede decir que el 100% de las microempresas del sector no han realizado mejoras o innovaciones tecnológicas en sus procesos en los últimos 4 años, ya que no han realizado adquisición de maquinaria, ni mucho menos diseñado nuevos o mejoras en las formas de realizar los procesos.

Gráfico 10. Maquinaria utilizada



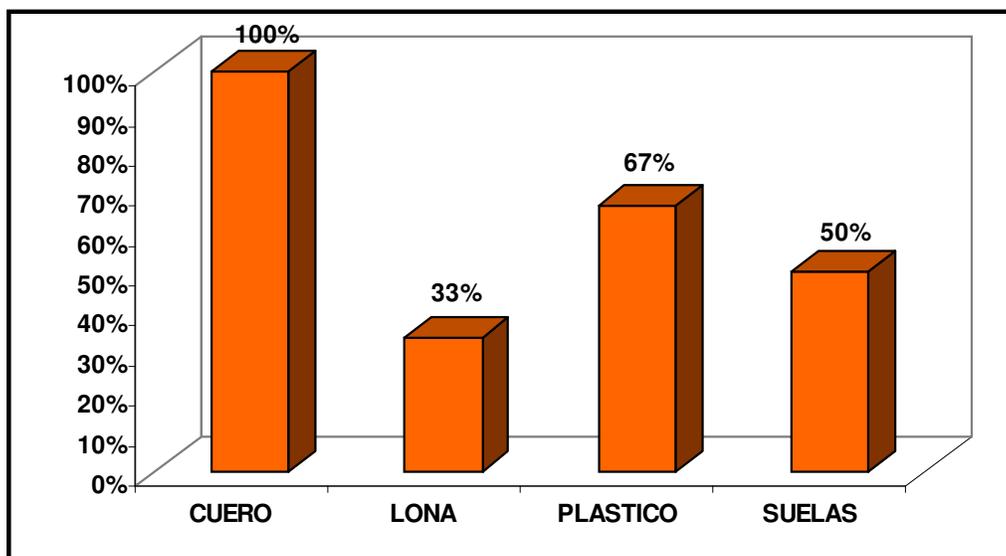
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

4.3. Materia prima y proveedores

Como era de esperarse, la principal materia prima utilizada por las microempresas estudiadas es el cuero, presente en el 100% de ellas. Sin embargo, también son

utilizadas otras materias primas como el plástico, las suelas¹⁴ y la lona, las cuales son utilizadas por el 67%, 50% y 33% de las empresas, respectivamente (ver gráfico 11). Es de anotar que debido a las nuevas tendencias de la moda, se mezclan materiales sintéticos con el cuero para satisfacer la demanda. Hay una microempresa que está incursionando en utilización de materiales nuevos como la piel de chivo y de cerdo, ya que han tenido mucho éxito con clientes extranjeros.

Gráfico 11. Materia prima utilizada



Fuente: elaboración propia con base en encuesta

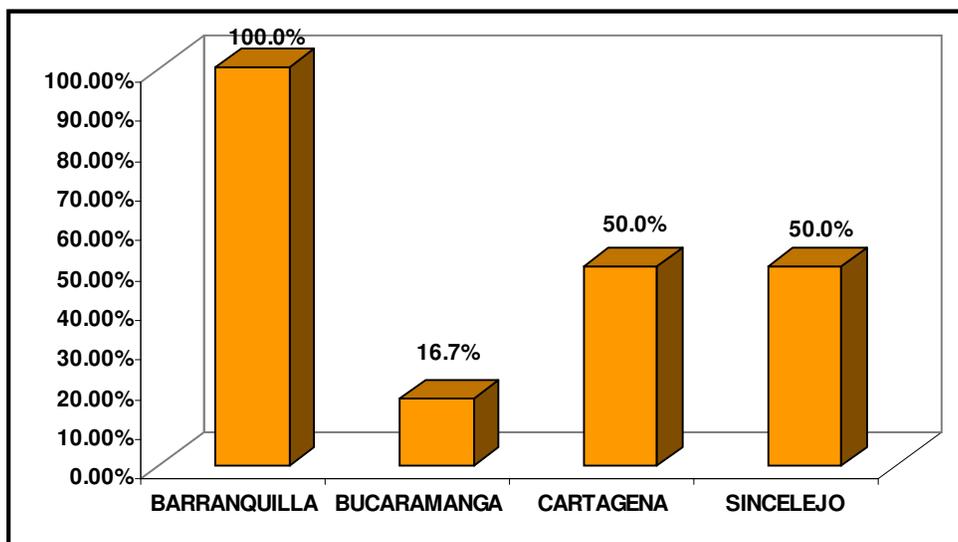
Se indagó sobre las amenazas que puedan representar las materias primas diferentes al cuero, tales como el plástico, lona y caucho, y se encontró que no se consideran amenazas para el sector puesto que materiales como estos son utilizadas de forma conjunta con el cuero, es decir, se fabrican zapatos, sandalias, bolsos hechos la mitad en cuero y la otra mitad en plástico o en lona dependiendo del modelo, obteniendo así la creación de nuevos e innovadores modelos en carteras, zapatos y demás artículos, dando origen a las tendencias en moda para

¹⁴ Esta puede ser incluida en el campo de plástico y/o caucho, que es el material en el que generalmente vienen elaboradas.

la época. Además de esto, se puede destacar que estos materiales sustitutos son fáciles de manejar amoldándose así con el cuero para obtener un buen producto.

Esta materia prima es traída principalmente desde fuera de la ciudad, siendo el principal origen la ciudad de Barranquilla, en donde adquieren sus materias primas el 100% de las microempresas del calzado en Cartagena, e igualmente el 50% de ellas también lo adquieren en Sincelejo, mientras que igual proporción la compran en el mercado local. Sólo un 16.7% trae materia prima desde la ciudad de Bucaramanga, reconocida a nivel nacional por su desarrollo en la industria del calzado. Es de anotar que la selección de la ciudad en que adquiere la materia prima depende de la clase de pedidos: si son zapatos finos de precios altos, la materia prima proviene de Barranquilla y algunas veces de Bucaramanga. Cuando son pedidos de zapatos normales se compra la materia prima en Sincelejo, o en Cartagena, principalmente en Bazurto. La calidad de las pieles en Cartagena con relación a las del interior (Bucaramanga) o de Barranquilla es de menor nivel y más costosas, debido a que en el interior del país, las pieles poseen óptima calidad

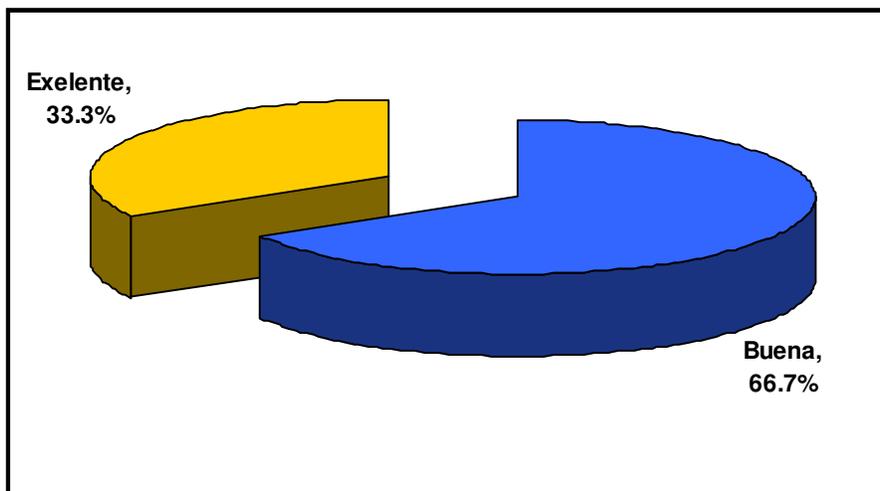
Gráfico 12. Ciudades donde se adquiere la materia prima



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Como se aprecia en el gráfico 13, las microempresas en estudio tienen buenas relaciones comerciales con sus proveedores, aunque es característico encontrar en estas microempresas una inestabilidad en la relación, en el sentido de la frecuencia de pedido, lo cual se debe a que las microempresas Cartageneras del cuero y calzado demandan muy poca materia prima pues en general, cuentan con un volumen de producción bajo con relación a las empresas de calzado Colombianas como las existentes en Bucaramanga, Medellín Bogotá que cuentan con un producción en línea y con una gran cadena que abastecer, poseen una maquinaria de punta para realizar sus procesos, y generan así, un volumen de producción mayor. Esto hace necesario tener proveedores fijos que le brinden calidad, precio y puntualidad en sus pedidos, diferenciándose en gran medida por el tamaño a este sector del cuero y calzado Cartagenero, el cual siempre va a buscar la economía y la calidad de pieles al momento de comprar su materia prima, generando cambios constantes de proveedor, en busca de precio y calidad óptimos, dando como resultado una relación de desconfianza e inseguridad tanto para los proveedores como para los microempresarios.

Gráfico 13. Relación con los proveedores

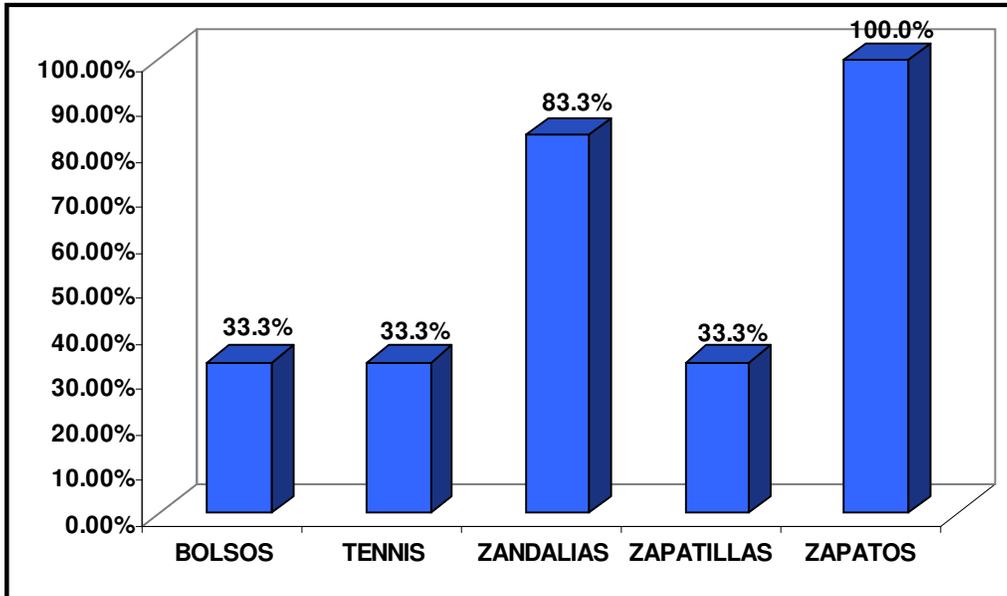


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta.

4.4. *Productos, mercados y comercialización*

Las microempresas del sector en estudio tienen como principal producto los zapatos para mujeres, hombres y niños; sin embargo, alternan su producción fabricando sandalias, producto elaborado por el 83.3% de las microempresas; igualmente se fabrican productos como zapatillas, tenis y bolsos, los cuales se encontraron en el 33% de ellas. En general, se puede decir que estas microempresas se encuentran desarrollando actividades relacionadas con la industria del calzado netamente, y tienen poca o ninguna tendencia a incursionar en el campo de la marroquinería. Algo característico a nivel de los productos en estas microempresas, es la preocupación por mejorar e innovar en los diseños constantemente de acuerdo con las modas, las tendencias y las exigencias del mercado, ya que en el 100% de las microempresas encuestadas se han realizado este tipo de actividades en los últimos 4 años. Este es un aspecto positivo, dado que las estrategias de innovación a nivel de productos son mucho más importantes que las realizadas a nivel de procesos, ya que en esta industria se tiene una alta dependencia de la moda y tendencias del mercado, más que de las capacidades tecnológicas en su maquinaria, cuando se alcanza un nivel tecnológico intermedio.

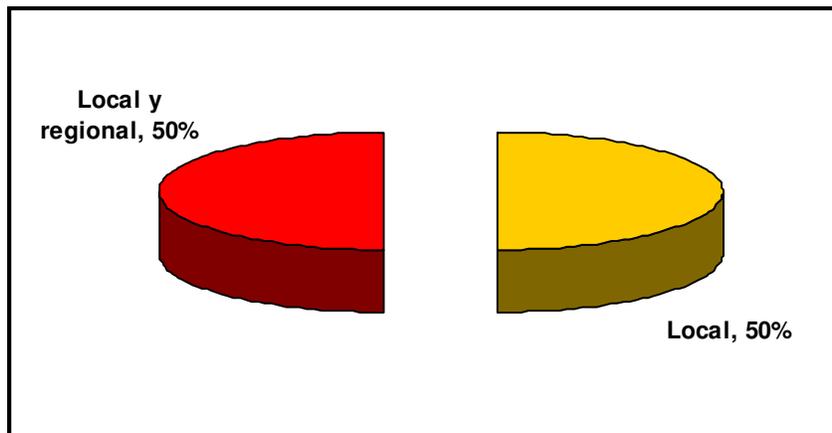
Gráfico 14. Tipo de productos fabricados



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Debido al tamaño de estas empresas y a su poca capacidad logística, sus productos son distribuidos principalmente en el mercado local, es decir, en Cartagena y su área de influencia, aunque en el 50% de las microempresas encuestadas también realizan distribución de su producto en mercados regionales (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Mercados

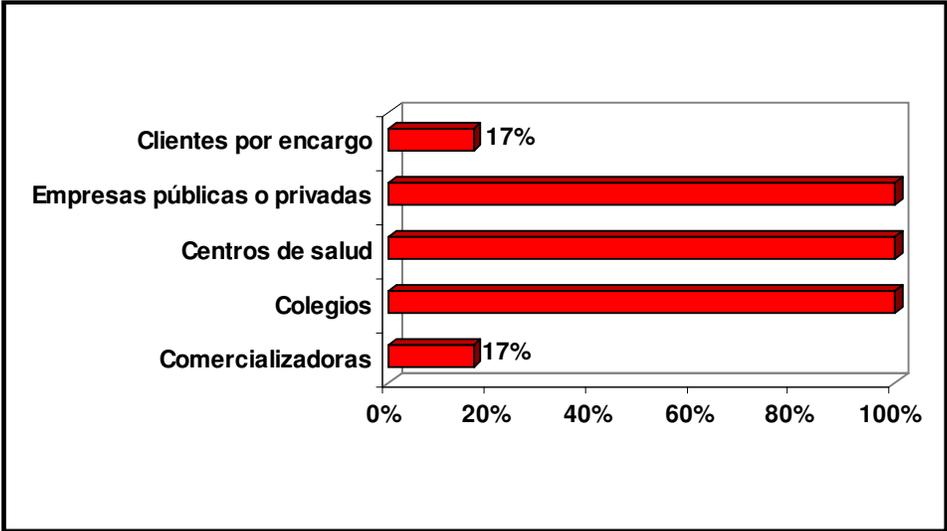


Fuente: elaboración propia con base en encuesta

Un aspecto importante de resaltar es el hecho de que las microempresas de calzado en Cartagena poco utilizan las Cadenas de comercialización para realizar la distribución de sus productos y llegar al consumidor final; esto es realizado por el 17% de las mismas, aunque con poca frecuencia. Por el contrario, estas microempresas prefieren llegar directamente al consumidor final siendo los principales segmentos comunes a todas ellas los colegios, los centros de salud, y algunas entidades públicas y/o privadas; igualmente, en un 17% de los casos se realizan ventas a clientes por encargos específicos.

La pobre relación con la Cadena de comercialización de las microempresas del cuero en la ciudad, puede tener su origen en el poder de negociación de las comercializadoras de calzado a las que se puede acceder, además, también es consecuencia de que los almacenes prefieren a empresas del cuero de Barranquilla o Bucaramanga, que son mucho más grandes y con un grado de solvencia mayor que les permite mayores plazos de pago. Por esta razón, los microempresarios Cartageneros además de fabricar zapatos, ellos mismos comercializan sus productos, tratando de abrirse paso en el mercado.

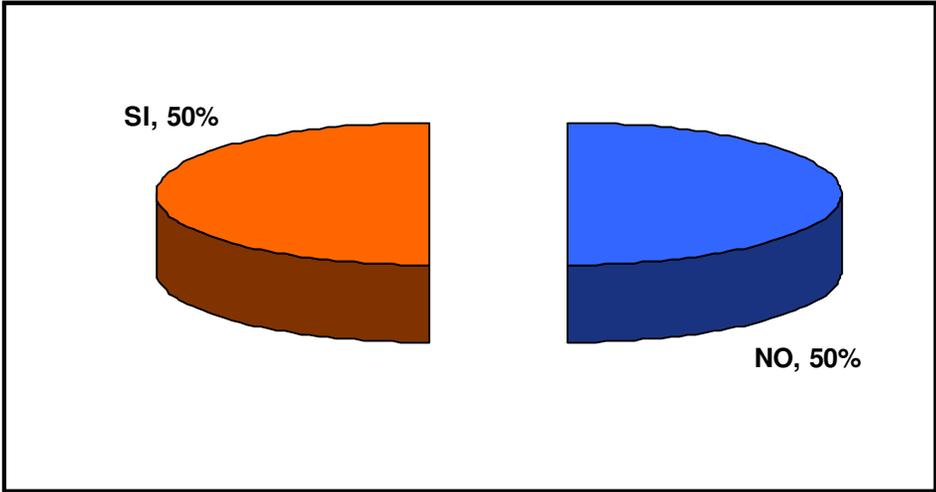
Gráfico 16. Segmentos de mercado



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

La alta competencia en estos mercados es el elemento característico de los mismos, sobre todo por el poder de las grandes productoras y comercializadoras de ciudades como Bucaramanga, Medellín y Bogotá. Sin embargo, en general, las microempresas de calzado en Cartagena tienen una relativa seguridad sobre su mercado¹⁵, dado que principalmente distribuyen sus productos a clientes considerados fijos. Este hecho, unido a la poca capacitación y conocimiento sobre mercadeo, las restricciones de presupuesto para ampliar el negocio y responder a un mercado mayor, son parte del motivo por el cual, el 50% de las microempresas no tienen ningún interés por ampliar su mercado; sin embargo, el otro 50% de las mismas sí muestra algún interés por ampliar su mercado.

Gráfico 17. Interés por ampliar el mercado



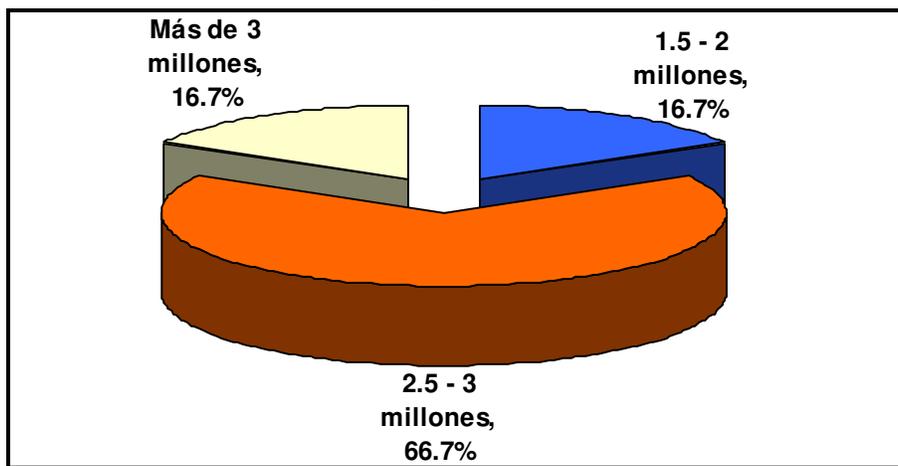
Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

¹⁵ El 100% de ellas dice percibir una alta competencia, pero que pueden mantener su mercado.

4.5. Ingresos y utilidades

Los ingresos de la microindustria del cuero en Cartagena se caracterizan por tener una alta inestabilidad a lo largo del año, derivada de las fluctuaciones, tendencias y modas que se presentan en el mercado. Sin embargo, la mayor parte de los microempresarios – 66.7% - afirman obtener ingresos mensuales netos, que en promedio oscilan entre los \$2.5 millones y los \$3 millones, mientras que un 16.7% obtiene ingresos superiores a los \$3 millones, llegando inclusive a los \$7 millones en las temporadas altas; igual proporción percibe ingresos mensuales entre los \$1.5 millones y los 2 millones.

Gráfico 18. Ingresos mensuales

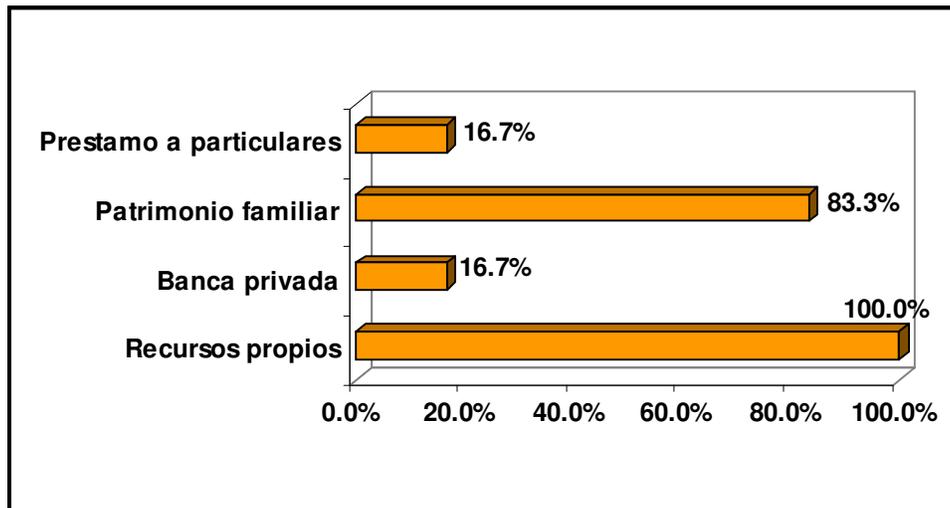


Fuente. Elaboración propia con base en encuesta

De estos ingresos, el total de los microempresarios dice obtener un margen de utilidad operativa mayor al 30%, aunque hay que tener en cuenta que en este tipo de organizaciones generalmente no se encuentra una aplicación rigurosa de los sistemas contables, sobre todo en el campo de los costos de la producción.

4.6. Financiación

Gráfico 19. Fuentes de financiación



Fuente. Elaboración propia con base en encuesta

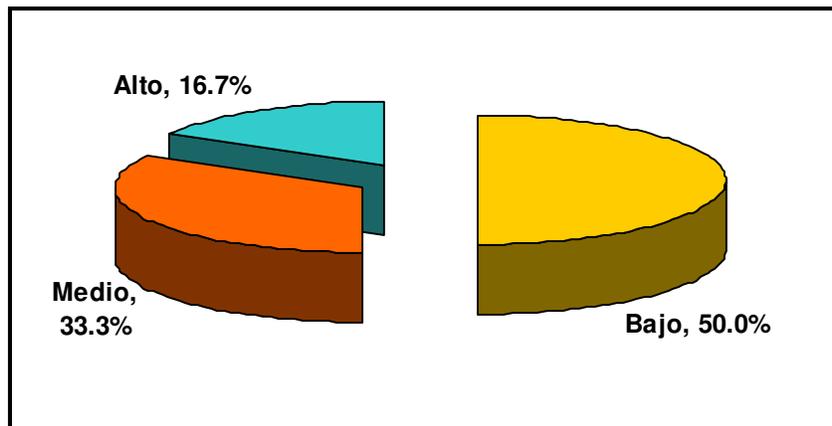
Como se aprecia en el gráfico anterior, la principal fuente de financiación para estas microindustrias son los recursos propios, presente en la totalidad de estas empresas. Le siguen en orden de importancia la financiación por medio del patrimonio familiar, el cual se encontró en el 83.3% de las empresas. Por su parte, en el 16.7% de los casos se utiliza la banca privada y los préstamos de particulares. Esta última fuente de financiación tiene la particular característica de ser altamente costosa. Lo anterior da a entender que estas microempresas poseen un alto Costo de capital, dado que la mayor parte de las fuentes de financiación utilizadas presentan altos costos o exigen altos retornos.

4.7. Programas de apoyo a las microempresas

Como es sabido, a nivel gubernamental existen diversas políticas de promoción para el desarrollo de las microempresas, orientadas principalmente a impulsar su potencial exportador y a mejorar las condiciones financieras en que ellas se desempeñan. Estas políticas públicas, en el caso de la microindustria del calzado

en Cartagena son poco conocidas, dado que el 50% de ellas afirma tener un conocimiento bajo de estas políticas, mientras que el 33.3% tiene un conocimiento medio de las mismas. Por su parte sólo un 16.7% tiene un alto conocimiento de los programas de promoción del Estado.

Gráfico 20. Conocimiento de los programas de promoción del gobierno

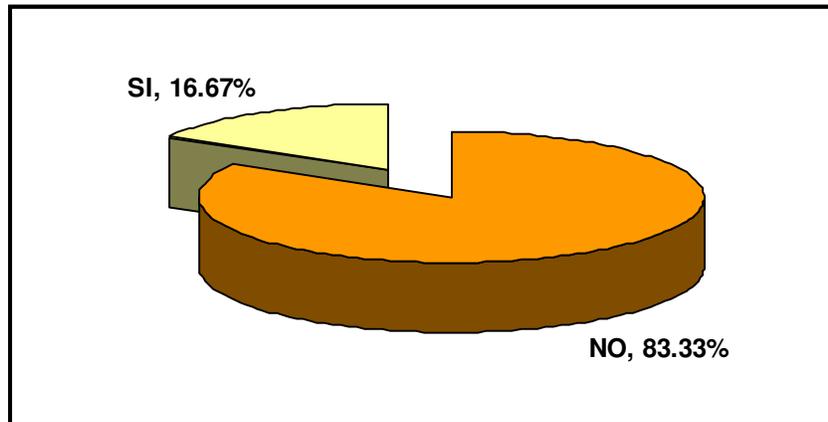


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Aún cuando existe algún conocimiento de estos programas, sólo en un caso se ha utilizado en materia de apoyo en capacitación y competitividad con el Sena, en cursos para microempresarios en administración, contabilidad, en ferias para promocionar sus productos, y actualmente está liderando un proyecto del Sena para montar una microempresa asociativa donde varias microempresas de diferentes sectores de Cartagena se unen para exportar.

El resto de microempresas – 83.3% - no utilizan los planes Estatales, por diversas razones, tales como la cantidad de requisitos que dicen exigir en los mismos, por no saber cómo buscar y acceder a los beneficios de estos programas, por el miedo a endeudarse dado el tamaño de los negocios y su poca capacidad de pago, y la falta de interés por el crédito, la capacitación y las exportaciones.

Gráfico 21. Utilización de programas del Gobierno



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

4.8. Relación con el entorno internacional

La evaluación de la competitividad de las empresas o bien de un sector o país debe evaluarse en un entorno competitivo, el cual hoy en día implica valorar nuestras capacidades competitivas en un entorno de competencia internacional, dada la creciente globalización de los mercados. En este sentido, en la presente sección se evalúa el grado de relación de la microindustria del calzado en Cartagena con dicho entorno internacional.

En primera instancia se puede notar en el cuadro 6 que esta relación con el comercio y la competencia internacional es muy poca, ya que sólo el 16.7% de esta microindustria ha incursionado alguna vez en los mercados externos por medio de una exportación, mientras que 83.3% restante no ha realizado nunca exportaciones.

Cuadro 6. Actividad exportadora y conocimiento de la competencia internacional

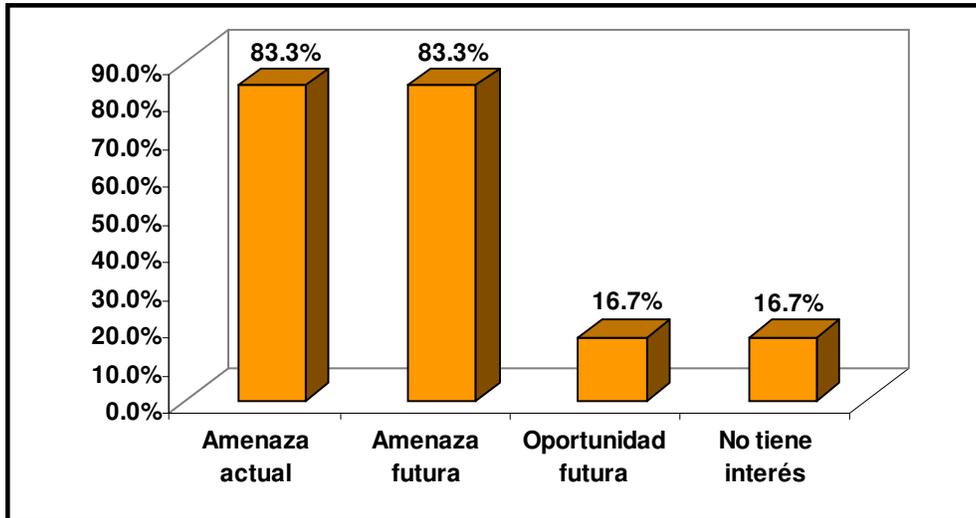
Ha exportado	Conocimiento de la competencia internacional			Totales
	Ninguno	Bajo	Medio	
Si			16.7%	16.7%
No	16.7%	50.0%	16.7%	83.3%
Totales	16.7%	50.0%	33.3%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Más preocupante aún es el hecho de que se tenga poco conocimiento sobre el tema de la competencia internacional, ya que en el caso de la empresa que ha realizado exportaciones sólo se tiene un conocimiento mediano sobre este tema, mientras que en el caso de las empresas que no han exportado, el 16.7% no tiene ningún conocimiento del tema, el 50% tiene un conocimiento bajo, mientras que el 33.3% tiene un conocimiento medio. En general se puede decir que el 66.7% de las empresas no tiene ningún o tiene un conocimiento bajo sobre la competencia internacional, mientras que el 33.3% restante tiene sólo un conocimiento medio sobre el mismo.

Otro factor interesante es la percepción de estas microempresas acerca de la competencia internacional respecto a la continuidad y crecimiento de la empresa (ver gráfico 22), la cual nos indica que el 83.3% de la microindustria del calzado en Cartagena percibe que la competencia internacional es una amenaza tanto actual como futura, para la continuidad del negocio en el mercado; mientras que sólo en el 16.7% de los casos se perciben oportunidades para el crecimiento del negocio hacia un futuro. Igual proporción, no muestra interés por la competencia internacional.

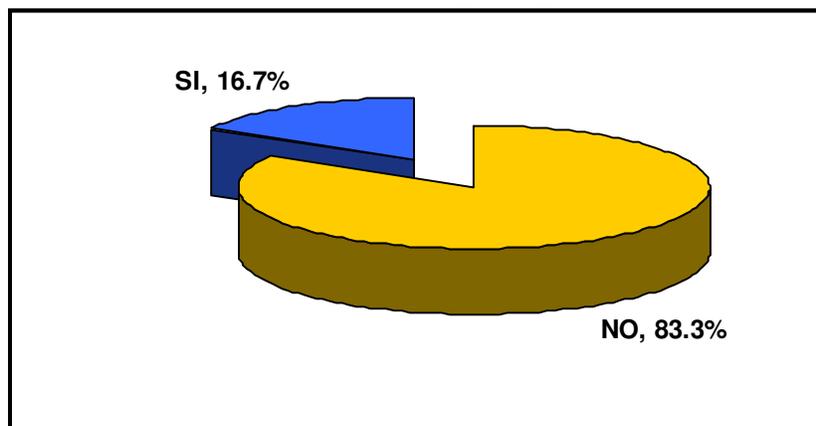
Gráfico 22. Percepción de la competencia internacional



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta

Todos estos factores mencionados –no haber exportado, poco conocimiento de la competencia internacional y amenazas de la misma– se convierten en las principales razones para que los microempresarios del sector no tengan ningún interés por salir a los mercados internacionales, ya que el 83.3% de ellos no tiene ningún interés en realizar exportaciones frecuentemente, mientras que sólo el 16.7% si presenta este interés. Este último, es el caso de la microempresa que ya ha realizado exportaciones en el pasado.

Gráfico 23. Interés por exportar



Fuente: elaboración propia con base en encuesta

5. POSIBILIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MICROINDUSTRIA DEL CALZADO

La creciente competencia de los mercados cada vez más desregulados y la mayor internacionalización de los mismos, obligan a las empresas a mantener constante atención en la búsqueda de nuevos mercados ya sea en el entorno nacional en donde se opera, o bien en el entorno internacional, el cual resulta un espacio en el cual se puede derivar un mayor número de beneficios para el crecimiento empresarial propio y para el desarrollo y crecimiento nacional. Sin embargo, la incursión en los mercados internacionales requiere ingentes esfuerzo en el campo empresarial para alcanzar y superar los niveles de competitividad existentes en el mercado, para así poder mantener una permanencia en el mismo, en el largo plazo. En este sentido, Porter, considera que en términos empresarios, la ventaja competitiva surge del valor que una firma cree a sus clientes, en la medida en que éste exceda el costo de la creación por parte de la firma, valor éste que los clientes están dispuestos a pagar, y valor superior que se deriva de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes, o proveer beneficios únicos que compensen un precio más alto¹⁶.

La internacionalización empresarial se puede dar de varias formas, ya sea por medio de la radicación directa o indirecta en el exterior, o bien por medio de las diversas formas de exportación que se puedan dar. Para el caso en estudio, examinaremos las posibilidades de salir al exterior por medio de un proceso de exportación, dado que nos estamos refiriendo a microempresas, para las cuales es poco probable pensar en una radicación en el exterior ya que no poseen las capacidades financieras, logísticas, administrativas, productivas, etc. para realizarlo.

¹⁶ Árese, Héctor. Comercio y marketing internacional. Norma. 1999. Pág. 315.

Cabe resaltar que en el desarrollo de este capítulo se tratará de responder a la pregunta ¿hacia donde dirigirse?, dando unas guías al microempresario del calzado en la ciudad, sobre qué mercados presentan una mayor potencialidad para la exportación de los productos de la industria del calzado, y qué tipo de productos son los más propensos a exportar desde Colombia.

Para realizar este análisis, se tuvo en cuenta las posiciones arancelarias pertenecientes a la clase Fabricación de calzado, excepto el del caucho vulcanizado o moldeado o de plástico (CIIU 3240)¹⁷, identificadas por medio del sistema de inteligencia de mercados de Intelexport.

5.1. Productos y países potenciales

De acuerdo con el sistema de inteligencia de mercados de Intelexport, los productos con mayor variedad en términos de Países para su exportación, son aquellos identificados por medio de las posiciones arancelarias 6403990000, 6404190000 y 6406100000, en las cuales se identifican 22, 12 y 9 países respectivamente. Las dos primeras posiciones arancelarias se refieren a calzado ya seas con suela de plástico o cuero o caucho, mientras que la tercera se refiere a partes superiores del calzado. Otros productos con mayor frecuencia de países potenciales, son los referidos a calzado deportivo (posiciones 6403190000 y 6404110000).

¹⁷ Las posiciones arancelarias analizadas se pueden apreciar en el anexo 2.

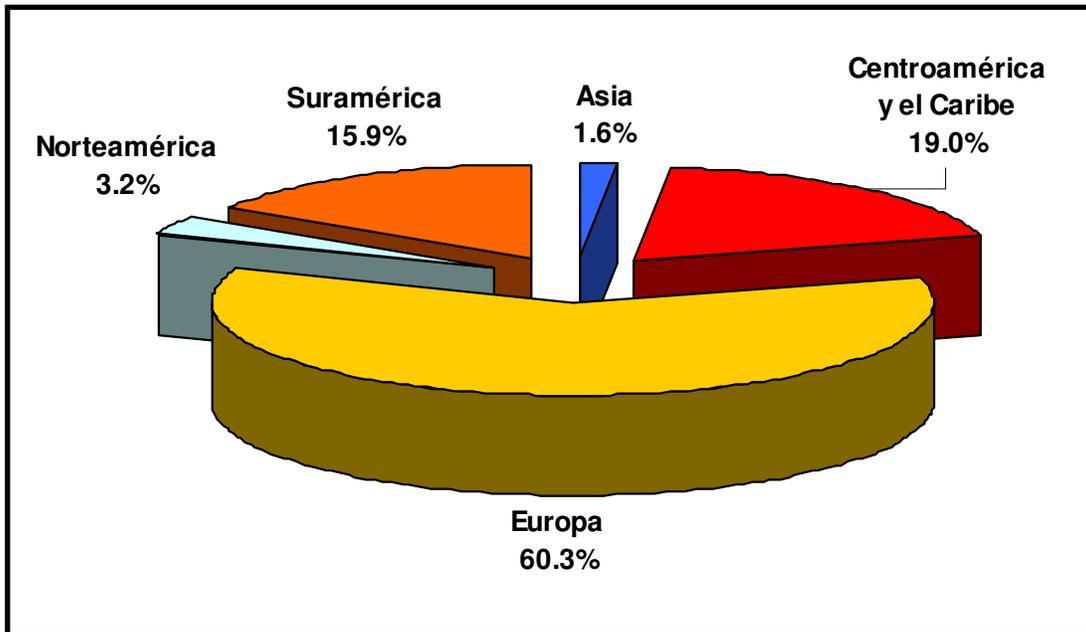
Cuadro 7. Número de países potenciales en los productos de la industria del calzado según posición arancelaria

Posición arancelaria	Número de países potenciales
6403190000	4
6403400000	1
6403510000	1
6403990000	22
6404110000	4
6404190000	12
6404200000	1
6405100000	2
6405200000	1
6406100000	9
6406993000	3
6406999000	3
Total general	63

Fuente: elaboración propia con base en Intellexport

Teniendo en cuenta las regiones con más alto potencial para exportar, podemos observar en el gráfico 24 que los países europeos se presentan con los mayores potenciales para exportar calzado desde Colombia, concentrando el 60.3% de los países con algún potencial identificado en Intellexport. Le siguen en orden de importancia los países de Centroamérica y el Caribe con el 19% y Suramérica con el 15.9%. Cabe resaltar que en la región de Norteamérica sólo se identifica como potencial a Canadá, mientras que Estados Unidos no aparece como potencial para las exportaciones de este sector. Ello motiva a pensar que los beneficios de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con este país no significarían mayores beneficios para las empresas de la industria del calzado y mucho menos para la microempresas.

Gráfico 24. Potencialidad de exportación, según la Región



Fuente: Elaboración propia con base en Intelelexport.

Según países, los que se registraron con mayor frecuencia entre las posiciones arancelarias analizadas fueron Rumania, Jamaica y Uruguay, lo cual no quiere decir que estos sean los países más potenciales para las exportaciones del sector. Para establecer esto, se tuvo en cuenta primero que todo la cercanía de los mercados, ya que el análisis se orienta hacia las microempresas del sector del calzado de la ciudad de Cartagena, las cuales no cuentan con la capacidad logística para explotar potenciales en mercados lejanos. Además, se consideró la similitud cultural y el idioma de los países. En este sentido, las microempresas del calzado de la ciudad, deberían atacar las potencialidades existentes en la región de Centroamérica y el Caribe, mercado sobre el cual se describirán a continuación unos países específicos como los más propensos para exportar.

De acuerdo con el sistema de Intelelexport y teniendo en cuenta variables demográficas, macroeconómicas y en especial las de comercio exterior, se realizó

una comparación de países potenciales, a partir del código arancelario 6403990000, que es el aquel en donde se observan mayores potencialidades para exportar hacia Centroamérica y el Caribe. Para dicho código se muestran como potenciales en Centroamérica y el Caribe, países tales como El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Trinidad y Tobago, los cuales fueron comparados obteniendo los siguientes resultados¹⁸:

Cuadro 8. Comparación de países potenciales para la exportación de calzado a Centroamérica y el Caribe

VARIABLE SELECCIONADA	GUATEMALA	MÉXICO	PANAMÁ	TRINIDAD Y TOBAGO
INFORMACIÓN MACROECONÓMICA				
POBLACIÓN	0.08	0.31	0.08	0.08
PIB USD	0.08	0.31	0.08	0.08
PIB(var)	0.08	0.15	0.08	0.23
PIB (per cápita)USD	0.08	0.31	0.15	0.31
TASA DE DESEMPLEO(%)	0.31	0.31	0.31	0.31
TIPO DE CAMBIO CON EL DÓLAR	0.31	0.31	0.31	0.31
COMERCIO EXTERIOR				
IMPORTACIONES (CIF)	0.06	0.25	0.06	0.06
COMERCIO BILATERAL				
EXPORTACIONES COLOMBIANAS (FOB)	0.06	0.25	0.06	0.06
EXPORTACIONES COLOMBIANAS (FOB)	0.06	0.25	0.06	0.06
BALANZA COMERCIAL CON COLOMBIA	0.31	0.08	0.31	0.31
IMPORTACIONES DEL PRODUCTO				
IMPORTACIONES	0.15	0.31	0.08	0.08
IMPORTACIONES (per cápita)	0.08	0.08	0.08	0.08
EXPORTACIONES COLOMBIANAS DEL PRODUCTO				
EXPORTACIONES AL MERCADO	0.08	0.31	0.15	0.08
EXPORTACIONES TOTALES	0.08	0.08	0.08	0.08
Puntaje Final	1.82	3.31	1.89	2.13

Fuente: Inteleport

En el cuadro anterior podemos observar que el país más propenso para realizar exportaciones de calzado desde Colombia es México, el cual obtiene un puntaje de 3.31¹⁹, mientras que el país que le sigue, Trinidad y Tobago, obtiene 2.13.

¹⁸ Se excluye el Salvador por restricciones del sistema y por tener menor puntaje comparado con Panamá en el mismo código arancelario.

¹⁹ Esto no quiere decir que sea factible un gran crecimiento en la exportación de calzado hacia México; sólo nos muestra una evaluación comparativa de la potencialidad que en este país existe.

De acuerdo a la clasificación de Intelelexport, México es un país en donde las exportaciones de calzado de Colombia se pueden consolidar, dado que actualmente se están realizando exportaciones hacia ese país y existen expectativas de que estas crezcan, gracias a que en los últimos tres años las importaciones de calzado desde ese país han venido creciendo. A pesar de esto, no hay que dejar de lado las potencialidades existentes en Trinidad y Tobago, el cual es un mercado naciente para Colombia, en donde se pueden concretar negocios en un mediano plazo.

6. CONCLUSIONES

El análisis de las capacidades competitivas de los sectores industriales de nuestro país, región y ciudad resulta un tema de suma importancia para el desarrollo empresarial y social a estos mismos niveles. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que las microempresas han cobrado un papel importante en la actividad económica de nuestro país y en especial en Cartagena, en donde hoy día representan el 90.7% de las empresas de la ciudad, generando ingresos para aproximadamente el 48% de la fuerza laboral empleada en la ciudad, y sus correspondientes hogares.

En términos generales se puede argumentar que el mercado del calzado en el ámbito internacional presenta una alta competitividad determinada principalmente por factores relacionados con el uso eficiente de los factores de producción y en especial de la mano de obra, ya que esta industria presenta una alta intensidad en este factor. En este sentido, la productividad laboral y los costos laborales de cada país juegan un papel importante en la determinación de la capacidad competitiva de las empresas en el mercado internacional. Además de esto, las estrategias de innovación y desarrollo en el campo del diseño de nuevos y mejores productos es también un aspecto influyente en la competitividad empresarial en los mercados mundiales de calzado, dada la alta dependencia que en esta industria se tiene sobre el entorno cambiante de las tendencias de la moda y las exigencias de los demandantes de calzado.

Con respecto a la microindustria del cuero en Cartagena, se puede decir que posee las características propias de las empresas que operan en este negocio, dado que realizan sus actividades de una forma semiartesanal, utilizando intensivamente la mano de obra y con poca maquinaria en el proceso de

producción. Adicionalmente, la mano de obra presenta poca o ninguna capacitación, mientras que la maquinaria posee niveles tecnológicos muy bajos, es decir, se implementan tecnologías obsoletas en el proceso de producción. A pesar de todo esto, las microempresas del sector del calzado en Cartagena tienen la preocupación por realizar mejoras a nivel de los diseños de los productos, lo cual es favorable dado que ello denota el ajuste que las mismas realizan ante el entorno cambiante de la moda.

En general, las microempresas de calzado en Cartagena dedican sus esfuerzos a la producción de Zapatos de todos los estilos, alternando esto con la producción de zapatillas, sandalias, tenis y bolsos; elaborados todos ellos principalmente en base a cuero, aunque también mezclan en sus diseños materias primas como el plástico, la lona y el caucho. Esto último da lugar a que estas microempresas no consideren los productos sustitutos del cuero como una amenaza para el sector.

En cuanto a las relaciones comerciales de estas microempresas, se puede decir que se encuentran algunas falencias, dado que con sus proveedores las relaciones aunque son buenas, tienen un carácter inestable dada la poca frecuencia y volumen de los pedidos, lo cual no le deja un margen amplio para salir mejor librado en las negociaciones. Frente a la Cadena de comercialización, las relaciones son casi nulas, ya que estas microempresas prefieren llegar directamente al consumidor final y mantener el control sobre los precios, aunque ello implique no poder llegar a un mercado más amplio, dado que las comercializadoras tienen mayor poder en el mercado.

Otra de las falencias encontradas es el poco interés por buscar y beneficiarse de los programas de apoyo a los microempresarios presentadas por el gobierno, lo cual es muy necesario en este caso dado las notables debilidades que se han podido observar.

Desde el punto de vista de las relaciones con el entorno internacional, el diagnóstico no deja de ser desfavorable, ya que sólo en un caso se han realizado exportaciones esporádicas; de resto, se tiene poco o ningún conocimiento sobre los temas relacionados con la competencia internacional, y además se tiene una fuerte inclinación hacia percibir este tema sólo como una amenaza para el sector. Es este aspecto es necesario anotar que muchas de estas microempresas no tienen relación con el comercio internacional, por no tener conocimiento de las formas de cómo acceder a los mercados externos, además de las formas de realizar un proceso de exportación, es decir, que a pesar de que tenga la idea de exportar no poseen la preparación suficiente tanto a nivel de conocimientos sobre comercio exterior, como a nivel operativo y logístico, para hacerlo.

Por lo anterior, el presente estudio presenta una idea de los mercados a los cuales se pueden orientar en el caso de que estas microempresas deseen adelantar exportaciones, en donde se recomienda dentro de la gama de posibilidades existentes, explotar las potencialidades existentes en los mercados de Centroamérica y el Caribe, por su cercanía a la ciudad, las similitudes a nivel cultural y el manejo del mismo idioma.

7. RECOMENDACIONES

Dadas las debilidades y amenazas encontradas para las microempresas del calzado en Cartagena se hace necesario adelantar algunas estrategias para aprovechar oportunidades y fortalezas implícitas dentro del diagnóstico realizado. Dentro de estas estrategias se pueden mencionar las siguientes:

- **Mayor capacitación:** El sector microempresarial de calzado en Cartagena debe tener una mayor capacitación de la mano de obra, pues como se observó en el estudio anterior, la capacitación del recurso humano es baja. Esta capacitación debe estar orientada a fortalecer este sector tanto en la parte operativa como en la administrativa, desarrollando cursos, talleres teóricos y prácticos, en cuanto a la parte operativa o de producción con el fin de mejorar el producto dándole así nuevas características que origine valor agregado. También para la parte administrativa se deben seguir desarrollando seminarios, cursos, charlas enfocadas al manejo de la parte contable, financiera, marketing y sobretodo hacerles entender lo importante que es ser competitivo, dándoles una visión mas amplia del mercado a nivel mundial y todo lo que ella implica. El motivo de estas capacitaciones es para darle a este sector las herramientas necesarias para poder enfrentar y afrontar el mercado interno tanto como el externo, motivándolo a crecer y a exportar.
- **Mayor apoyo Estado-gremios-universidad:** es notable que el mejor desempeño competitivo de estas microempresas no sólo se logra con el esfuerzo propio de ellas mismas, sino que se hace necesario un compromiso a nivel institucional para crear un ambiente más propicio para el desarrollo. En este sentido el Estado, los gremios de la ciudad, y la Universidad, deben realizar programas de apoyo tanto a nivel de capacitación como en aspectos

relacionados con el acceso a mercados, acceso a financiación, logística comercial, conocimiento de los programas de apoyo a las microempresas y las exportaciones, y en los temas relacionados con la competencia internacional, su causas y efectos para el sector.

- **Comercializadora de calzado y cuero:** un aspecto que se debe explotar entre estos microempresarios es la asociatividad para afrontar y vencer las debilidades. Ello principalmente debe ir encaminado a la creación conjunta entre los dueños de microempresas de calzado, de una Comercializadora de cuero y calzado, que se encargue de todo el proceso de distribución del producto final en los mercados, con lo cual se pueda acceder a más y mejores mercados con un mayor poder. Además, se encargaría de manejar las relaciones con los proveedores, buscando una mayor estabilidad en las relaciones con ellos, y mayores beneficios por grandes compras.

- **Capacidad tecnológica:** un aspecto que es necesario mejorar igualmente, es el relacionado con las capacidades tecnológicas de estas microempresas, ya que en ellas no se alcanza un nivel tecnológico intermedio como para que éste factor sea un determinante fuerte de su competitividad. Además, ello es un elemento fundamental al momento de hablar de calidad del producto, lo cual es muy importante en esta industria.

BIBLIOGRAFÍA

Alvis, Jorge; Acosta, Fernan. Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarial de Cartagena de Indias. Cámara de Comercio de Cartagena – CUTB. 2002

Árese, Héctor. Comercio y marketing internacional. Un modelo para el diseño estratégico. Norma. 1999.

Cartagena en síntesis 2003. Cámara de Comercio de Cartagena.

Castro Claudia; Cuentas, Ivett. Productividad, Competitividad y estado tecnológico de la industria del calzado en Cartagena 1990-1997. Tesis de grado de economía. Universidad de Cartagena. 1999.

Guacarí, Wilson; López, Rafael; Soto, Antonio. Caracterización de las microempresas de la zona Sur occidental de la ciudad de Cartagena. Tesis de grado en economía. Universidad de Cartagena. 1998

HERNÁNDEZ, Enrique; TEN KATE, Adriaan. Fuente de las ventajas competitivas en la industria mexicana. Programa de estudio La industria de América Latina ante la globalización. En: www.dnp.gog.co

Klaus Esser; Wolfgang; Hillebrand y otros. Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín. 1994.

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. En: Ser competitivos. Nuevas aportaciones y recomendaciones. Deusto. 1999.

Programa para la competitividad de la industria del cuero y calzado. Secretaría de economía. México.

Unidad de Desarrollo Empresarial. Departamento nacional de Planeación.
www.dnp.gov.co

Intelexport de Proexport en: www.proexport.com.co

ANEXOS

Anexo 1.



Corporación Universitaria
Tecnológica de Bolívar

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS MICROEMPRESARIOS DEL SECTOR DEL CALZADO EN CUERO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

Nombre del encuestado: _____ Tel.: _____

1. Nombre o razón social de la empresa: _____

2. Número de empleados: _____

3. Mencione la maquinaria utilizada en los procesos productivos:

a.	c.	e.
b.	d.	f.

4. Mencione los productos elaborados por la empresa:

a.	c.	e.
b.	d.	f.

5. Qué tipo materia prima utilizan:

a.	c.	e.
b.	d.	f.

6. Donde adquieren sus materias primas:

a.	c.	e.
b.	d.	f.

7. Califique su relación con los proveedores:

Mala ___ Regular ___ Buena ___ Excelente ___

8. Mencione si los siguientes productos sustitutos del cuero representan una amenaza para su empresa y por qué?

Productos sustitutos	SI	NO	Por qué
Plástico			
Lona			
Caucho			

Otro: _____			
-------------	--	--	--

9. Qué tipo de capacitación ha recibido la mano de obra de la empresa:

SENA	
Otras Instituciones técnicas	
Universidades	
Otras organizaciones (gremios, cámara de comercio etc.)	
Programas de capacitación del Estado	
Si Otra(s) méncionelo:	

10. Segmentos del mercado a los que dirigen sus productos:

Comercializadoras	
Colegios	
Centros de salud	
Empresas públicas o privadas	
Clientes por encargos	
Si otro (s) méncionelo (s)	

11. Actualmente su producto es distribuido en el (los) mercado (s):

Local ____ Regional ____ Nacional ____ Internacional ____

12. Comente como percibe la competencia en los mercados en los que distribuye sus productos mercado:

Baja		Fuerte pero se puede mantener el mercado	
Fuerte con posibilidades de perder parte del mercado		Fuerte con posibilidades de salir totalmente del mercado	

13. Actualmente esta considerando o ha considerado estrategias para ampliar su mercado actual? SI ____ NO ____

14. Ha implementado mejoras en la maquinaria y tecnología que se utiliza en su empresa en los últimos 4 años? SI ____ NO ____

15. Ha realizado mejoras en cuanto al diseño, los materiales en sus productos en los últimos 4 años?

SI ____ NO ____

16. Cual es su nivel de conocimiento sobre la existencia de programas de apoyo del gobierno para microempresas?

Ninguno ___ Bajo ___ Medio ___ Alto ___

17. Ha utilizado los programas de apoyo del gobierno? SI ___ NO ___

Por qué? _____

18. Ha realizado exportaciones? SI ___ NO ___

19. Cual es su nivel de conocimiento acerca del tema de la competencia internacional?

Ninguno ___ Bajo ___ Medio ___ Alto ___

20. Que percepción tiene acerca del tema de la competencia en el mercado internacional?

Es una amenaza actual para la continuidad de la empresa		Es una oportunidad actual para el crecimiento de nuestra empresa	
En un futuro puede representar una amenaza para la continuidad de la empresa		En un futuro puede representar una oportunidad para el crecimiento de nuestra empresa	
Actualmente no tiene interés por la competencia internacional			

21. Cree usted que su empresa se encuentra preparada para competir con las empresas internacionales? SI ___ NO ___

22. Qué fuentes de financiamiento utiliza en su empresa:

Recursos propios		Banca privada	
Patrimonio familiar		Préstamo a particulares	
ONG'S		Otra. _____	

23. Esta interesado en vender sus productos frecuentemente en el extranjero?

SI ___ NO ___

24. Marque el rango de ingresos operativos (ventas) que en promedio obtiene la empresa mensualmente:

Menos de 1 millo de \$		\$ 1 millón y \$1.5 millones	
1.5 millones y 2 millones		2 millones y 2.5 millones	
2.5 millones y 3 millones		Más de 3 millones	

25. Marque el rango de rentabilidad operativa como porcentaje de las ventas de su negocio:

Menos del 10%		Entre 10% y 15%	
Entre 15% y 20%		Entre 20% y 25%	
Entre 25% y 30%		Más del 30%	

Anexo 2.

Código arancelario	Descripción
6403190000	los demás calzados de deporte, con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural
6403200000	calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo
6403300000	calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantilla ni puntera metálica de protección, con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural
6403400000	los demás calzados, con puntera metálica de protección, con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural
6403510000	los demás calzados con suela de cuero natural, que cubran el tobillo
6403590000	los demás de demás calzados con suela de cuero natural
6403910000	los demás calzados, que cubran el tobillo, con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural
6403990000	los demás de demás calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte superior de cuero natural
6404110000	calzado de deporte; calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares, con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil
6404190000	los demás calzados con suela de caucho o plástico
6404200000	calzado con suela de cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil
6405100000	los demás calzados con la parte superior de cuero natural o regenerado
6405200000	los demás calzados con la parte superior de materia textil
6405900000	los demás de demás calzados
6406100000	partes superiores de calzado y sus partes, excepto los contrafuertes y punteras duras
6406993000	plantillas de otras materias
6406999000	las demás partes de calzado, de otras materias