CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA Y CUERO EN EL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA.

JOHN ALEJANDRO GIL NIÑO – 220141018
JAIRO ANDRES LOPEZ MENDEZ – 220141058

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA - UCEVA
FACULTAD INGENIERIAS
INGENIERIA INDUSTRIAL
TULUÁ - VALLE
2019

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA Y CUERO EN EL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA.

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Presentado por
JOHN ALEJANDRO GIL NIÑO – 220141018
JAIRO ANDRES LOPEZ MENDEZ – 220141058

Director
MARCO ANTONIO GALLO JARAMILLO

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA - UCEVA
FACULTAD INGENIERIAS
INGENIERIA INDUSTRIAL
TULUÁ - VALLE
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____
_____
_____
_____
_____

_____
Director del programa

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

TULUÁ (19 – 07 – 2019)

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar nuestros estudios satisfactoriamente y por darnos la fortaleza para la realización de las metas propuestas.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, por creer en nuestras capacidades y por darnos la oportunidad de estudiar y convertirnos en profesionales útiles para la sociedad aportando nuestros conocimientos para un mejor futuro.

Le agradecemos a nuestro Director de trabajo de grado (profesión) Marco Antonio Gallo quien con sus conocimientos nos orientó para que lográramos cumplir con los objetivos planteados y para que nuestro trabajo hiciera un aporte útil a la sociedad.

Igualmente, a la Unidad Central Del Valle del Cauca, a la facultad de Ingeniería y a sus profesores por habernos brindado sus conocimientos y experiencia para nuestra formación profesional.

Finalmente, agradecemos a los empresarios de la ciudad de Tuluá por compartir con nosotros la información de sus empresas, creer en nosotros y hacer posible la realización de este documento investigativo.

CONTENIDO

GLOSARIO 11
RESUMEN 13
ABSTRACT 14
INTRODUCCIÓN 15
1. TITULO DEL PROYECTO 16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17
2.1. ANTECEDENTES 17
2.2. FORMULACIÓN 19
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 19
3. JUSTIFICACIÓN 22
4. OBJETIVOS 23
4.1. OBJETIVO GENERAL 23
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 23
5. MARCO REFERENCIAL 24
5.1. MARCO TEÓRICO 24
5.2. MARCO CONCEPTUAL 26
5.3. MARCO CONTEXTUAL 36
5.4. MARCO METODOLOGICO 36
5.5. MARCO LEGAL 38
5.6. ESTADO DEL ARTE 40
6. DISEÑO METODOLÓGICO 42
7. DESARROLLO DEL PROYECTO 43
7.1. PLANES Y PROGRAMAS DE APOYO AL SECTOR MANUFACTURERO DEL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA POR PARTE DE LOS DIFERENTES ESTAMENTOS DE LA REGIÓN 43
7.1.1 EL SISTEMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 43
7.1.2 PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA 47
7.1.3 PROGRAMA INNPULSA COLOMBIA 47
7.1.4 PROGRAMA COMPRA COLOMBIANO. 48
7.1.5 PROGRAMAS DE DESARROLLO EN EL MUNICIPIO DE TULUA. . 49
7.2. ANALISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA 50

7.3. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS 54
7.3.1. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO 55
8. PROPUESTA ESTRATEGICA DE PROCESOS 95
8.1. APLICACIÓN DOCUMENTOS DE CARACTERIZACIÓN 100
8.2. PROPUESTAS DE PLANES Y PROGRAMAS PARA EL SECTOR DE LA MARROQUINERIA 101
9. CONCLUSIONES 104
10. RECOMENDACIONES 107
11. BIBLOGRAFÍA 109
12. ANEXOS 111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena productiva proceso del cuero 27
Figura 2. Marroquinería – Producción, ventas y empleo 2019 30
Figura 3. Principales países destino de las exportaciones de marroquinería en enero del 2019 en US$FOB 31
Figura 4. Principales países destino de las importaciones de marroquinería de enero del 2019 en US$CIF 32
Figura 5. Variación % año corrido de producción, ventas y empleo de la industria de cuero 33
Figura 6. Principales países destino de las exportaciones de cuero de enero del 2019 en US$FOB 34
Figura 7. Principales países destino de las exportaciones de cuero de enero del 2019 en US$CIF 35
Figura 8. Estrategias para el cumplimiento de la visión del dpto. del valle 2015 ... 45
Figura 9. Focos estratégicos 45
Figura 10. Tipo de empresa 57
Figura 11. Ubicación de la empresa 57
Figura 12. Objetivos estratégicos 58
Figura 13. Aplicabilidad de objetivos estratégicos 58
Figura 14. Trabajadores fijos 60
Figura 15. Trabajadores temporales 60
Figura 16. Formación académica del personal 61
Figura 17.Sistema de seguridad social 61
Figura 18. Capacitaciones 62
Figura 19. Grupo empresarial o cadena productiva 64
Figura 20. Mercado dirigido 64
Figura 21. Canales frecuentes de ventas 65
Figura 22. Medios de comercialización 65
Figura 23. Sistemas de codificación 66
Figura 24. Página web 66
Figura 25. Origen de los fondos de inversión 68
Figura 26. Aspectos para la inversión de la empresa 68
Figura 27. Nivel de endeudamiento 69
Figura 28. Nivel de rentabilidad 69
Figura 29. Formas de pago 70
Figura 30. Días de crédito 70
Figura 31. Competencia 71
Figura 32. Tipo de calzado 74
Figura 33. Proveedores 74
Figura 34. Ubicaciones de los proveedores 75

Figura 35. Marcas propias 75
Figura 36. Días de inventario de materia prima 76
Figura 37. Días de inventario de producto terminado 76
Figura 38. Clasificación de los productos para el manejo de inventario 77
Figura 39. Tipo de inventario 77
Figura 40. Tipo de almacenamiento 78
Figura 41. Sistema de producción 78
Figura 42. Estado de máquinas y equipos 78
Figura 43. Distribución física de la empresa 79
Figura 44. Área de almacenamiento 80
Figura 45. Criterios de almacenamiento 80
Figura 46. Actividades de investigación y desarrollo tecnológico 81
Figura 47. Diseño de calzado 81
Figura 48. Inversión en desarrollo de investigación y nuevas tecnologías 82
Figura 49. Legislación ambiental 85
Figura 50. Disposición de desechos 85
Figura 51. Disposición de aguas residuales 86
Figura 52. Mapa de procesos 95
Figura 53. Formato de insumo, proceso, producto 96
Figura 54. Flujograma del proceso productivo 97
Figura 55. Formato lección de un punto (LUP) 98
Figura 56. Formato 5 porqué 99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de las exportaciones de marroquinería de enero del 2017 al 2019 en US$FOB 30
Tabla 2. Evolución de las importaciones de marroquinería de enero del 2017 al 2019 en US$CIF..... 32
Tabla 3. Actividad mercantil 54
Tabla 4. Base de datos de empresas marroquineras 56
Tabla 5. Capacidad mensual de bolsos..... 91
Tabla 6. Capacidad mensual de zapatos 93

ANEXOS

Anexo 1. VICKY TASCÓN – TIENDA DEL CUERO..... 111
Anexo 2. KARZO – CALZADO PARA CABALLEROS Y NIÑOS..... 112
Anexo 3. SPEEDY WAY..... 112
Anexo 4. CATÁLOGO DE PRODUCTOS..... 112

GLOSARIO

ASOCIACION: La asociación es una forma de organización de personas naturales, jurídicas o de ambas, que persigue un fin no lucrativo. Puede ser de tipo social, activista y proactiva. Agrupa capitales, que pueden ser humano, material, capacidades, etc., con la finalidad de promover integración social.

CARACTERIZACIÓN: Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos, actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso. La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo.

CLÚSTER: Un clúster económico es una concentración de empresas e instituciones que se agrupan alrededor de una actividad común y en una determinada localidad geográfica para alcanzar un alto índice de beneficio y eficiencia.

DISEÑO: La palabra diseño se refiere a un boceto, bosquejo esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo. El término también se emplea para referirse a la apariencia de ciertos productos en cuanto a sus líneas, forma y funcionalidades.

GREMIO: Se conoce como gremio a la corporación formada por personas que desarrollan una misma profesión, oficio o actividad. Se trata de organizaciones que suelen estar regidas por estatutos especiales y distintas ordenanzas.

INDUSTRIA: Se considera industria a toda aquella actividad cuya finalidad sea transformar materias primas en productos de consumo final o intermedio. La gran mayoría de actividades industriales se engloban dentro del sector secundario.

LOGISTICA: La logística es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden de los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías.

MANUFACTURA: Es el resultado de convertir materias primas en un producto elaborado por medio de un proceso industrial. De ese modo se obtienen los bienes terminados, listos para su venta en los distintos mercados.

MARROQUINERIA: Arte de trabajar el cuero fino. Es el trabajo que se efectúa con el cuero fino, o a la piel. Con esta materia se producen bolsos, maletines, correas.

MODA: Una moda es un uso o costumbre que está en boga en determinada región durante un cierto periodo. Se trata de una tendencia adoptada por una gran parte de la sociedad, generalmente asociada a la vestimenta.

PRODUCTIVIDAD: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado. Por ejemplo, cuanto produce al mes un trabajador o cuánto produce una maquinaria.

WET BLUE: Cueros curtidos al cromo con un alto contenido de agua y sin ningún tratamiento posterior.

RESUMEN

El presente documento expone la caracterización del sector de la marroquinería y cuero en el centro del valle del cauca, tiene como finalidad realizar una caracterización del sector de la marroquinería y cuero de la ciudad de Tuluá. Para esta caracterización, se apoyará con información de la Cámara de comercio del municipio y demás documentos que proporcionen datos verídicos para el desarrollo del proyecto. Es de gran importancia este proyecto en los sectores de la economía, ya que por medio de él es posible identificar debilidades y amenazas que afrontan en el sector. Las empresas del sector marroquinero y cuero están con la necesidad de mejorar sus procesos productivos y calidad de sus productos, todo esto con miras a aumentar su productividad y competitividad ante el mercado. Es por esto que nace la necesidad de adecuar los sistemas de información integrados, con el fin de brindar soporte frente al desarrollo económico de las empresas. Para la realización de esta caracterización se hicieron encuestas con el propósito de recoger información, en donde se aplicaron a cada una de las empresas en sus diferentes áreas.

Al final de este documento se verán recomendaciones y sugerencias de estrategias que les permita a las empresas modificar y mejorar sus sistemas de producción, calidad y comercialización, generando así, mayor rentabilidad del negocio.

Palabras clave: Caracterización, calidad, cuero, marroquinería, producción, sector.

ABSTRACT

This project exposes the characterization of the leather goods and leather sector in the center of the Cauca Valley, aims to make a characterization of the leather goods and leather sector of the city of Tuluá. For this characterization, it will be supported with information from the Chamber of Commerce of the municipality and other documents that provide accurate data for the development of the project. This project is of great importance in the sectors of the economy, since through it is possible to identify weaknesses and threats faced in the sector. Companies in the leather and leather sector are in need of improving their production processes and the quality of their products, all with a view to increasing their productivity and competitiveness before the market. It is for this reason that the need to adapt the integrated information systems is born, in order to provide support to the economic development of the companies. In order to carry out this characterization, surveys were carried out with the purpose of gathering information, where they were applied to each of the companies in their different areas.

At the end of this document we will see recommendations and suggestions for strategies that will allow companies to modify and improve their production systems, quality and marketing, thus generating greater business profitability.

Keywords: Characterization, quality, leather, leather goods, production, sector.

INTRODUCCIÓN

En este documento de investigación se describe la situación actual de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del sector del cuero y marroquinería del municipio de Tuluá, en sus diferentes áreas de gestión, para realizar este estudio se utilizaron herramientas de recolección de datos y posteriormente se elaboró el análisis de la información suministrada por cada una de las empresas.

Este estudio se encuentra articulado a la línea de productividad del estudio CARACTERIZACION DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL MARCO DEL PLAN REGIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y LOGISTICA DEL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA. FASE II, orientado por el docente Marco Antonio Gallo, en donde se aportará información verídica por parte del sector de la marroquinería y cuero en la ciudad de Tuluá, contribuyendo así al desarrollo de este estudio empresarial.

Con esta investigación se diagnosticaron y analizaron las principales falencias que presenta este sector en el municipio, con el fin de socializar a las diferentes empresas y contribuir para mejorar aspectos internos tales como administración, producción, comercialización, tecnología y finanzas.

El objetivo principal de este estudio fue que mediante la caracterización, la cual está orientada a temas referentes sobre ingeniería, logística, tecnología y en algunos aspectos financieros y administrativos, pero especialmente a la parte de productividad y producción, con esto se identificara el estado actual en que se encuentra el sector del cuero y la marroquinería del municipio, para que a través de esta investigación se tengan en cuenta criterios que favorezcan al buen desarrollo y aporte de las empresas, generando una mejor competitividad en el mercado y desarrollo económico y social en la región.

Todo esto con el fin de socializar los resultados con los microempresarios de la región para que con el diagnóstico realizado y las mejoras sugeridas puedan hacer sus empresas más sólidas con capacidad de expansión, que además permita también contribuir a la economía de la región y además tengan una mayor capacidad de competitividad tanto regional como nacional e internacional.

1. TITULO DEL PROYECTO

Las empresas del sector industrial desempeñan un papel importante en la economía y el desarrollo de la ciudad, es por esto, que es conveniente la realización de este proyecto, ya que, a partir de este, se conocerá como es su situación actual. Por tal razón se titula el siguiente proyecto:

“CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA Y CUERO EN EL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES

El sector manufacturero de la marroquinería y cuero, desempeña un papel importante en la economía del país y la región del centro del Valle del Cauca. De acuerdo con informe de comportamiento empresarial de la cámara de comercio de Tuluá, el sector manufacturero está representado por 1.057 empresas matriculadas en la jurisdicción, representando el 10.5 % del total empresas matriculadas; generan el 34.2% del empleo y poseen activos por valor 3.595.245,1 millones representando 53.8%. Del total activos de las empresas registradas en la cámara de comercio.

Estas empresas desarrollan sus actividades dentro de un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por oportunidades y por retos en innovación y desarrollo de productos. Las exigencias que generan este ambiente competitivo hacen que estas empresas incorporen innovaciones científicas y tecnológicas, desarrollo de programas para el aseguramiento de calidad de procesos y productos, requiriendo para ello de un talento humano creativo, capaz de trabajar en equipo, altamente competente en su desempeño y en permanente actualización.

El centro del Valle del Cauca dentro de sus políticas de desarrollo empresarial fija una serie de planes, programas y estrategias relacionados con la innovación, aplicación de las Tics y desarrollo tecnológico teniendo como órgano consultor al Consejo Municipal de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. Este ente consultivo está conformado por actores de los sectores público, privado y la academia, incluyendo la Uceva. El Consejo Municipal de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación ha identificado focos de desarrollo para el centro del Valle del Cauca, destacándose el sector de la marroquinería y cuero.

Para la formulación de planes y programas en pro del desarrollo de las empresas manufactureras del centro del Valle del Cauca se requiere de información al interior de las mismas empresas, como su situación económica, situación comercial, su entorno competitivo, es decir una caracterización completa del sector de la marroquinería y cuero, en el centro del Valle del Cauca. Caracterización que fundamenta planes, programas y proyectos logísticos y de infraestructura de la Agenda de competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación en pro de lograr transformación productiva y nivel de impacto social y económico.

Es importante impulsar la competitividad de los productos a nivel internacional, ya que son frecuentemente solo las empresas más grandes las que apuestan a este

tipo de mercados, he aquí la importancia de generar asociatividad por medio de la cooperación inter-empresarial que contribuiría a penetrar con mayor fuerza el mercado internacional, además se deben estudiar a fondo tanto el mercado nacional como internacional para obtener suficiente información para entrar a los canales de distribución y permitir un mayor relacionamiento con los clientes.

2.2. FORMULACIÓN

Actualmente el sector del cuero y la marroquinería presenta múltiples falencias, las cuales nunca se han podido determinar de manera exacta, por lo que no se tiene registro de ningún estudio con respecto a este sector que contenga la información necesaria de cada empresa para su mejoramiento, ya que se cuenta solamente con una base de datos con información básica de las empresas, el principal resultado que se espera obtener con esta investigación es llegar a la generalización de las empresas que conforman el sector del cuero y la marroquinería del municipio generando un documento, el cual sirva de apoyo a los diferentes empresarios para que adopten estrategias que contribuyan al desarrollo y desempeño económico de la región.

Las instituciones de educación superior de la región, a partir de sus semilleros de investigación y de los mismos proyectos de investigación cuentan con la capacidad de generar soluciones que contribuya al desarrollo del sector industrial. Dentro de estas instituciones de educación superior hace presencia la Unidad Central del Valle del Cauca quien con este trabajo de grado busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Se ha realizado una identificación de manera puntual en la región con respecto a los principales planes de apoyo por parte de las entidades gubernamentales en el centro del valle del cauca?

¿Actualmente se han elaborado estudios con el fin de conocer la situación actual del sector de la marroquinería y el cuero en el centro del valle del cauca?

¿Cuáles son los principales obstáculos e impedimentos que tienen actualmente las empresas del sector de la marroquinería para generar un desarrollo en la ciudad Tuluá?

¿Qué propuestas se podrían generar desde la academia con el fin de dar respuesta a los problemas empresariales y económicos en el sector de la marroquinería del centro Valle del Cauca?

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para realizar la descripción del problema, es de vital importancia, contextualizar el concepto de caracterización, según Sánchez Upegüi *“Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación,*

entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso"[1]

"La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica) (Bonilla, Hurtado & Jaramillo, 2009)". [2]

Ahora bien, este método es de gran relevancia para los sectores de la economía, ya que, a través de esto, se identifican las principales debilidades y amenazas que afrontan cada uno de estos sectores.

Las empresas del sector marroquinero y cuero se encuentran en la necesidad de mejorar los procesos de producción y calidad de sus productos, todo esto para incrementar su productividad y mejorar la calidad de sus productos y poder tener capacidad competitiva frente a mercados extranjeros.

Según el programa "Colombia productiva", dice que, " Colombia cuenta con fuertes vocaciones regionales para el desarrollo de este sector que facilitan la generación de procesos de alto valor agregado, innovación y diseño, para lo cual avanza en fortalecer el tejido empresarial, incrementar su participación en el mercado interno, luchar contra el comercio desleal, consolidar un crecimiento estable de su producción y lograr que su "marca país" penetre principalmente con productos manufacturados a los mercados vecinos y al de Estados Unidos."[3] Con esto se busca tener empresas con una alta innovación tecnológica, incrementar la promoción del consumo interno, fortalecer los encadenamientos productivos y a su vez la formación especializada del componente humano, para tener empresas más competitivas y productos de alto valor agregado.

Cabe resaltar, que en el Centro Del Valle Del Cauca no existen estudios relacionados con la productividad y eficiencia de este sector, es por esto que se requiere adecuar sistemas de información integrados, con el fin de brindar soporte frente al desarrollo económico de las empresas.

---

[1] Sánchez Upegüi, A., (2010). *Introducción: ¿qué es caracterizar?* Medellín, Fundación Universitaria Católica del Norte.

[2] Bonilla Castro E., Hurtado Prieto J. & Jaramillo Herrera C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico.* Colombia: Alfaomega.

[3] https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cuero-calzado-marroquineria

Teniendo en cuenta esto, se puede establecer que la productividad y calidad, son factores determinantes para tener en cuenta en esta investigación y será determinante en la formulación del trabajo investigativo, metodología y planteamiento de objetivos.

El documento final de esta investigación incluirá la recomendación y sugerencia de estrategias que les permita a las empresas modificar y mejorar sus sistemas de producción, calidad y comercialización, generando así, mayor rentabilidad del negocio. Es por eso que con esta investigación se pretende implementar formatos que garanticen un seguimiento en los procesos para así asegurar la calidad en todos los procesos de cada etapa desde el almacenamiento de materia prima hasta la elaboración del producto terminado. Estos formatos serán de gran ayuda para las empresas, ya que les garantizará un mayor orden, un mejor seguimiento del producto entre cada uno de los eslabones de la cadena productiva, para asegurar un producto de alta calidad y mayor posicionamiento en el mercado.

La recolección de información, se realizará a través de encuestas, en donde se aplicará a cada empresa en sus diferentes áreas, con el fin de obtener referencias más detalladas sobre el funcionamiento de cada una de ellas, estas encuestas se llevarán a cabo por medio de una serie de visitas programadas con los respectivos encargados de cada empresa.

Luego de la recolección de la información se procederá a realizar un análisis detallado de cada una de las respuestas y así generar propuestas de mejora para el sector.

3. JUSTIFICACIÓN

Este documento tuvo como finalidad realizar una caracterización del sector de la marroquinería y cuero de la ciudad de Tuluá. Para esta caracterización, se apoyó con información de la Cámara de comercio del municipio y demás documentos que proporcionen datos verídicos para el desarrollo del proyecto.

De igual manera, se llevará a cabo cada uno de los puntos definidos en la metodología y el cronograma de trabajo, logrando así el cumplimento de cada uno de ellos en el periodo proyectado.

Por lo tanto, el propósito que tiene esta investigación, es caracterizar el sector industrial de la ciudad de Tuluá, abordando temáticas relacionadas con su conformación, sus principales nichos de mercado, su economía actual, entre otras. Identificando así las fortalezas y debilidades del sector, buscando así, proponer acciones de mejora para generar un mejor rendimiento de este.

Es así como, con la elaboración de este estudio se afianzarán conocimientos transmitidos a lo largo de la carrera y se logrará cohesión entre la academia y el entorno laboral.

Por último, el desarrollo de este proyecto contribuirá al mejoramiento del entorno social y económico de la ciudad, generando mayor competitividad para las empresas del sector.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el sector de la marroquinería y cuero en la ciudad de Tuluá, con el fin de identificar fortalezas y debilidades dentro de un entorno competitivo para el diseño de planes, programas y estrategias que conduzcan al mejoramiento de la productividad de las mencionadas empresas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los planes y programas de apoyo al sector manufacturero del centro del Valle del Cauca por parte de los diferentes estamentos de la región.

- Analizar todas las empresas del sector de la marroquinería y cuero, del centro del Valle del Cauca, tomando como referencia información de la Cámara de comercio de la ciudad de Tuluá.

- Diagnosticar el sector de la marroquinería y cuero, del centro del Valle del Cauca, buscando identificar la situación competitiva dentro de un entorno de negocios nacionales e internacionales.

- Presentar propuestas de planes y programas al órgano consultivo, Consejo Municipal de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación para generar un desarrollo productivo del sector de la marroquinería y cuero.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

"En Colombia de acuerdo con las estadísticas de la Confecámaras, en el año 2000 el 99,47% del total de las empresas corresponden al segmento de MIPYMES, lo cual indica la gran importancia de este sector para la economía nacional, con una presencia más fuerte que las empresas grandes que sólo representan el 0,53% del total"[4], además "en el valle del cauca representa más del 80% de las organizaciones de bienes y servicios que generan el 68% del PIB del departamento y entre el 78 y 82% del empleo formal en el Valle , convirtiéndose en el motor de desarrollo y estabilidad económica y social de la región" (País, 2017).

Las empresas deben ser conscientes de que su principal reto es la innovación, debido a que son ellas hoy día son motores para el progreso de los países, donde el éxito de las mismas descansa en su capacidad para adaptarse mejor a los entornos emprendedores a generar innovación que permita su mayor crecimiento y aporte al país y a las ciudades.

Por ejemplo se observó en el estudio realizado en Bogotá ***"Caracterización del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Bogotá, en el marco de los TLC suscritos por Colombia"***[5] que aunque el sector del cuero y la marroquinería es una muy buena fuente de dinero, los comerciantes se ven afectados por empresas que manipulan los precios, mal competencia por precios debajo del precio justo y el contrabando, además a todo esto se suma que los comerciantes desconocen mecanismos legales que los ayuden contra este tipo de problemáticas.

Siendo el sector del cuero un sector tradicional en el desarrollo económico regional y nacional, se encuentra que son más los factores de riesgo a los que están expuestos que los factores de oportunidad que se les presentan, es por eso que se amerita la realización de esfuerzos entre los empresarios, el estado y la academia que permita afrontar de mejor manera los retos que se les plantean en el mercado.

---

[4] Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo, Saavedra G., María Hernández C., Yolanda; pagina 129.

[5] Caracterización del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Bogotá, en el marco de los TLC suscritos por Colombia. López López Paula Andrea, Huesa Carlos Alberto. Red internacional de investigadores en competitividad.

También coinciden en que la baja competitividad del sector, requiere de una mayor coordinación de los esfuerzos público privados, de manera que se generen mecanismos que fortalezcan el sector de cuero, calzado y marroquinería, y se generen resultados óptimos en materia de economías de escala. Las empresas carecen de mano de obra calificada, pues esta es muy artesanal, lo cual se hace evidente a lo largo del proceso logístico de fabricación, comercialización y distribución. Ello puede conllevar a la generación de políticas encaminadas a la capacitación y especialización de la mano de obra.

Las empresas son una importante fuente de dinero y desarrollo tanto municipal como nacional es por eso que los gobiernos deberían centrarse en fomentar la competitividad empresarial que permitiera el crecimiento de éstas, además es importante el hecho de unir los conocimientos que se gestan en las universidades ya que estás pueden generar solución a los problemas, aumentar la creatividad y la innovación.

Se debe tener en cuenta a las personas que pertenecen a la empresa, son el motor de la misma, desde la persona que está en la puerta, hasta el que es responsable de la misma, y en muchos casos se ignora algunas capacidades que pueden llegar a tener ciertas personas. Por esto es importante el querer mejorar las empresas desde el interior, explotando los talentos que ahí se tengan para lograr generar nuevas ideas que les permita permanecer vigentes en el ámbito empresarial.

El éxito empresarial radica en una adecuada dirección de los recursos humano y un manejo adecuado de los planes formativos que permitan que se cuente con un personal lo suficientemente calificado para afrontar el cambio y la creciente competencia empresarial, para garantizar la estabilidad de la empresa y mantener su competitividad, que permita que resalte en el ámbito.

Muchas veces las empresas se olvidan de un factor muy importante como es el de conocer al cliente, saber cómo llegar a él y cómo podemos rebasar sus expectativas, es decir, contar con un buen mercadeo, las empresas de éxito se distinguen de sus competidoras por presentar una clara orientación hacia el cliente, es por eso que suelen ser más importantes las empresas de menor tamaño debido a que la mayor proximidad al cliente les permite un mejor y más rápido conocimiento de sus necesidades y de los medios para satisfacerlas.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

¿QUÉ ES LA MARROQUINERIA?

La marroquinería es un arte curtido a lo largo de siglos consistente en trabajar el cuero en sus diferentes formas y usos. Este arte, de acuerdo a las tendencias de modas de cada época, conlleva a varios procesos de diseño, fabricación y producción que hacen que tenga una auténtica industria tras de sí.

La gama de productos en cuero que trabaja la marroquinería es tan amplia como variada. Botas, ropas camperas, billeteras, carteras, mochilas, cinturones; las tiendas que trabajan este arte ofrecen multitud de productos y, en ocasiones, trabajan por encargo para ofrecer un producto personalizado y distinto.

SUS ORIGENES

La marroquinería y el arte de la curtición del cuero ha sido utilizado desde tiempos inmemoriales por multitud de culturas debido a la utilidad que este material y los productos que se podían elaborar con él tienen.

Desde la Prehistoria, el hombre comenzó a usar las pieles de los animales que cazaba para resguardarse del frío y la lluvia. Más tarde, en torno al año 6000 Antes de Cristo ya no hablamos tan sólo de mantas o vestimentas sino de bolsas, sandalias, cojines… todo tipo de artículos elaborados a partir de la piel y que en la actualidad se siguen usando de este material.[6]

Sin ir más lejos, en determinadas regiones de África o Asia aún podemos contemplar lugares donde el proceso de curtición aún se hace de la manera más artesanal, como se hacía hace siglos.

PROCESO DE FABRICACIÓN

Como es natural toda la producción de artículos de cuero conlleva una cadena de trabajo que va desde la crianza del propio animal hasta la venta en un establecimiento. Por resumir todo este proceso podemos diferenciar tres etapas fundamentales en este proceso:

- **La materia prima:** Los ganaderos deben cuidar las reses y mantenerlas en óptimo estado hasta que llegue el momento adecuado.

[6] https://www.ferpiel.com/que-es-la-marroquineria/

- **La curtición:** Una vez se poseen las pieles, éstas deben pasar por un proceso de curtición tanto físico como químico, para que adquiera la textura y el acabado que cada fabricante imprime a sus productos.
- **La elaboración:** Ya con el material en plenas condiciones y en manos del fabricante final, cada artesano da forma a su diseño ya sea de manera artesanal o mediante el uso de máquinas que facilitan la labor y hacen que producir artículos de cuero conlleve una menor carga de tiempo.

CADENA PRODUCTIVA

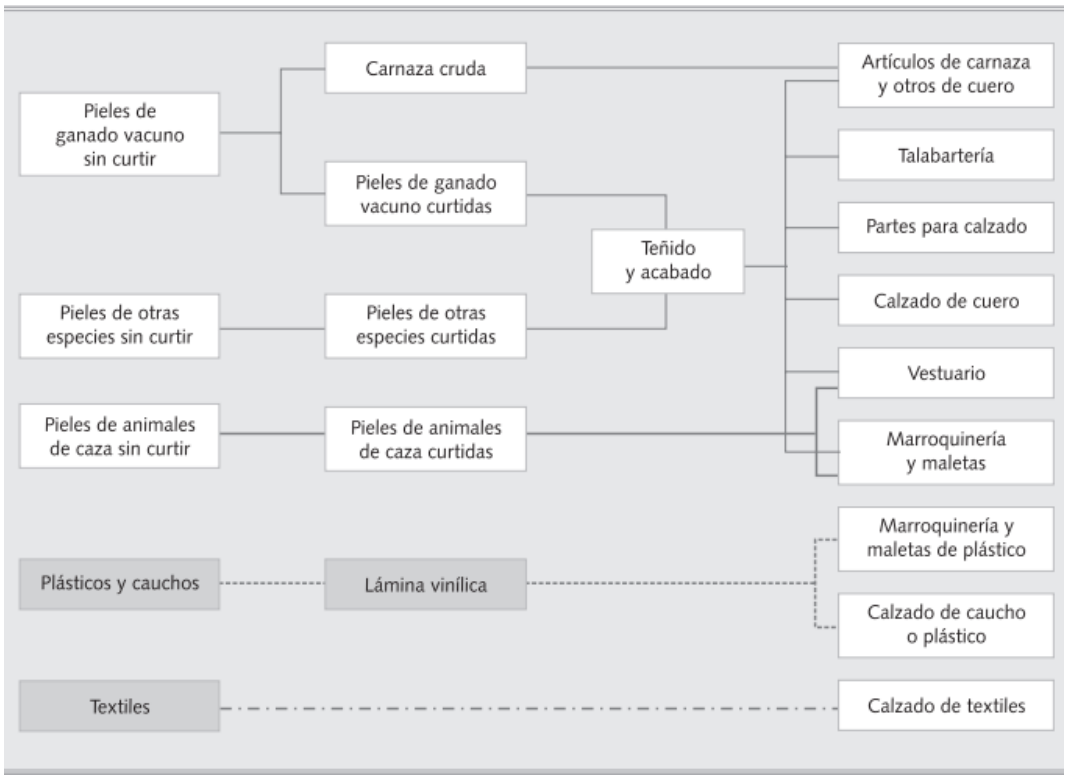


Figura 1. Cadena productiva proceso del cuero
Fuente:https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Cueros.pdf

El sector del cuero y sus manufacturas está relacionado con los resultados de los procesos de las actividades agropecuarias que enlaza el alimento concentrado para los animales bien sean bovinos, ovinos o animales de caza; también se vincula la comercialización de los animales vivos a los mataderos que se encargan de la separación de la piel de otras partes del animal; finalmente, el cuero se comercializa en dos estados, el primero, el cuero crudo aún posee pelo o grasas del animal y segundo, cuero salado que pasa por el proceso de deshidratación del material. Posteriormente pasa al centro de recepción donde se limpia y se le hace el tratamiento de agentes químicos para que adquiera las propiedades de resistencia y suavidad que caracterizan al cuero (curtimbre). En los procesos de acabados y

teñidos, el cuero se trata según su fin, que se puede resumir en seis grandes destinos de este material: Marroquinería y maletas, vestuario, calzado partes para el calzado, talabartería (Manufacturas de cuero) y otros productos relacionados con la carnaza. El producto del cuero que más participación tiene en esta cadena es del calzado, seguido por la comercialización del cuero vacuno y por la marroquinería.

GREMIOS

ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas). Fue creada para fortalecer la representación del Sector en el País y propiciar la integración de la cadena productiva. Su principal finalidad es la protección, desarrollo, tecnificación y posicionamiento de la industria colombiana del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional.

FEDECUERO (Federación Nacional del Cuero, Calzado, Marroquinería y afines). Es una entidad sin ánimo de lucro, constituida para agremiar a todas las razones sociales, de los diferentes departamentos del país, que se dediquen a la producción, industrialización, desarrollo y comercialización de productos relacionados con la industria del cuero y sus afines.

CDP (Corporación Desarrollo Productivo) El clúster de cuero y calzado del Valle del Cauca forma parte del programa de fortalecimiento a la competitividad de clústers que se desarrolla por parte de la Universidad de Los Andes, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, y el Fomin, como entidades patrocinadoras, y el CDP del cuero de Cali, como entidad promotora en la región.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LAS PYMES

Los criterios para clasificar a la pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

Las empresas en la actualidad tienen que ser eficientes, competitivas y ofrecer productos y/o servicios de calidad; ya que las condiciones del mercado, tanto a nivel nacional e internacional demandan de las empresas mejorar la calidad; para que las mismas puedan lograrlo tiene que desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas, lo que genera mejores condiciones en las que la empresa trabaja, lo que puede aumentar la creación de negocios en su entorno.

La definición de empresa sin importar su tamaño, ni su lugar de origen, es igual en cualquier parte del mundo, como definición puede aceptarse la siguiente:
"Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una seria de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado"[7]

Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinvención en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc. Todo esto derivados de su problema de altos costos, debido a su tamaño.

Las PYMES que se dedican a actividades exportadoras padecen los mismos problemas que las dedicadas a actividades locales, pero con exigencias adicionales como son la compresión del fenómeno de la globalización. El hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, ya que se exigen ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad y su conocimiento de culturas diferentes.

A fin de contextualizar el entorno mundial del sector de la marroquinería y el cuero, me permito citar textualmente la investigación realizada por la Asociación Colombiana de Industriales Del Calzado, El Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) para la vigencia 2019, en su estudio "¿COMO VA EL SECTOR?", que a su juicio indica:

SECTOR MARROQUINERIA

El sector marroquinero en enero de 2019, muestra variaciones de 1.4% en la producción y de -20.3% en las ventas totales. El incremento en la producción se explica por el aumento de pedidos de clientes nacionales, la temporada escolar y crecimiento de las exportaciones de bolsos y maletines de cuero.

[7] (Andersen, Arthur, "Diccionario de economía y negocios", 1999)

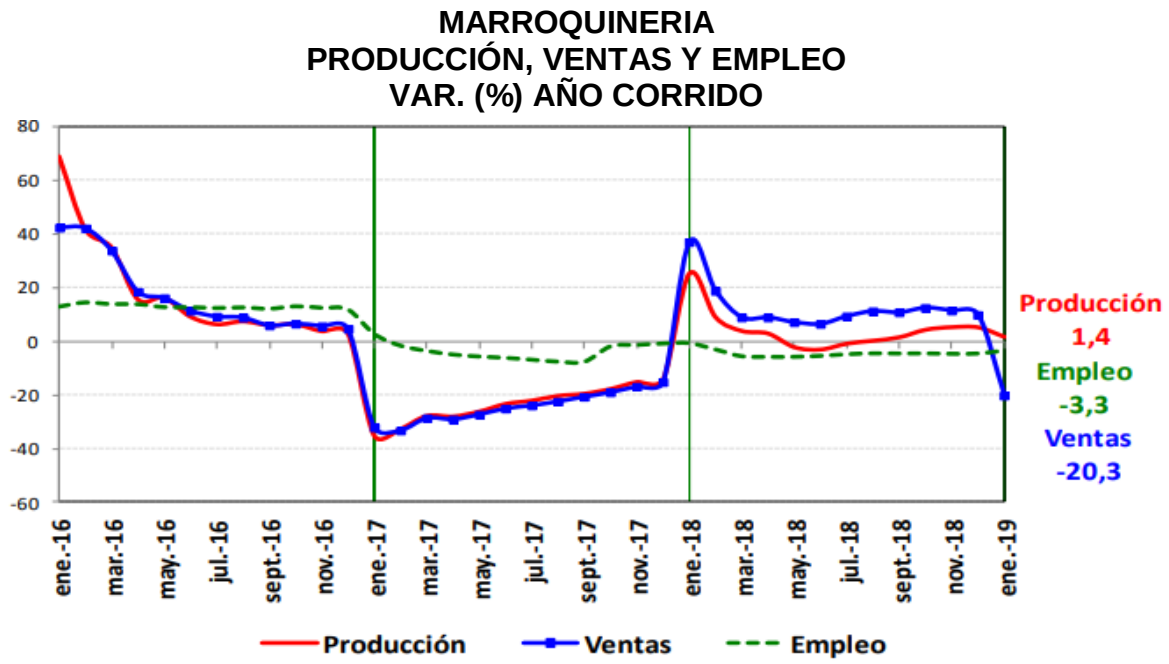


Figura 2. Marroquinería – Producción, ventas y empleo 2019

Fuente: DANE. Elaboración ACICAM

COMERCIO EXTERIOR

Las exportaciones de marroquinería en el primer mes de 2019, ascienden a 4.1 millones de dólares con una variación de 17.6% frente a los 3.5 millones de dólares exportados en el mismo de 2018. Este aumento se debe principalmente al crecimiento de las ventas hacia Estados Unidos, México y Perú con variaciones de 10%, 117% y 74% respectivamente, demostrando así, que este sector tiene una tendencia positiva en el mercado, como se puede observar en la siguiente tabla:

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE MARROQUINERIA DE ENERO DEL 2017 AL 2019 EN US$FOB

CAPITULO	2017	2018	2019	Var 19-18
Marroquinería*	3.058.047	3.474.390	4.087.373	17,6%
Marroquinería en US$Fob**	2.999.674	3.474.390	4.087.373	17,6%
Marroquineria en Unidades**	3.277.134	936.943	3.055.317	226,1%
Total Cadena	**13.999.414**	**12.152.679**	**11.059.989**	**-9,0%**

Tabla 1. Evolución de las exportaciones de marroquinería de enero del 2017 al 2019 en US$FOB

**Se excluyen las unidades en Kilogramos
Fuente: DANE. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - ACICAM

Los principales destinos de exportación son Estados Unidos con el 69.4%, México el 8.6%, Perú el 4.2%, Panamá el 2.2% y Emiratos Árabes el 2.2%.

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE MARROQUINERIA DE ENERO DEL 2019 EN US$FOB

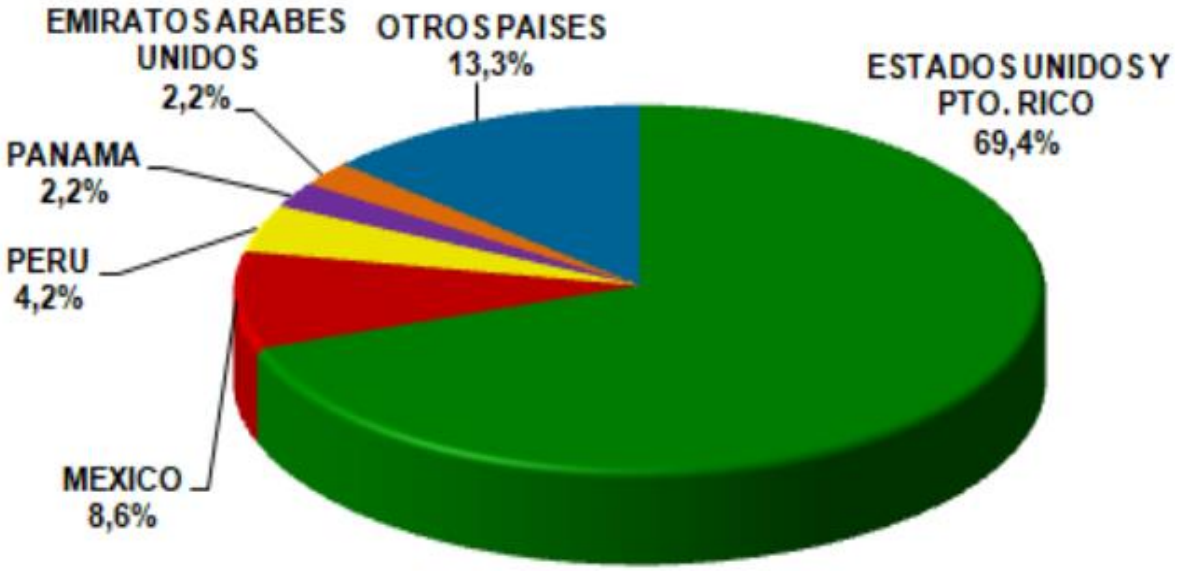


Figura 3. Principales países destino de las exportaciones de marroquinería en enero del 2019 en US$FOB

Fuente: DANE. Cálculos de ACICAM

Como se puede observar en el grafico anterior, el principal destino de las exportaciones de la marroquinería, son Estados Unidos y Puerto Rico, con casi el 70% del total de las exportaciones, esto se debe a que los productos nacionales son de muy alta calidad y apetecidos por este público.

Los principales departamentos exportadores son Bogotá y Cundinamarca (77%), seguido de Valle del Cauca (13%) y Antioquia (9%).

Respecto a las importaciones de marroquinería en enero de 2019, ascendieron a 14.7 millones de dólares con una variación de 14% frente a los 12.9 millones de dólares importados en enero de 2018, como se puede observar en la siguiente tabla:

EVOLUCION DE LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS DE MARROQUINERIA DE ENERO DEL 2017 AL 2019 EN US$CIF

CAPITULO	2017	2018	2019	Var 19-18
Marroquinería	13.021.000	12.950.860	14.736.909	14%
Marroquinería en US$CIF*	12.982.875	12.879.171	14.718.269	14%
Marroquinería en Unidades*	6.366.843	7.687.238	9.299.907	21%
Total Cadena	**38.589.711**	**35.580.837**	**42.812.409**	**20%**

Tabla 2. Evolución de las importaciones de marroquinería de enero del 2017 al 2019 en US$CIF

**Se excluyen las unidades en Kilogramos
Fuente: DANE. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva – ACICAM

El principal país de origen es China con una participación del 84.2%, seguido de India 2.3%, Francia 2.1%, Vietnam 2% y España 1.4%.

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS IMPORTACIONES DE MARROQUINERIA DE ENERO DEL 2019 EN US$CIF

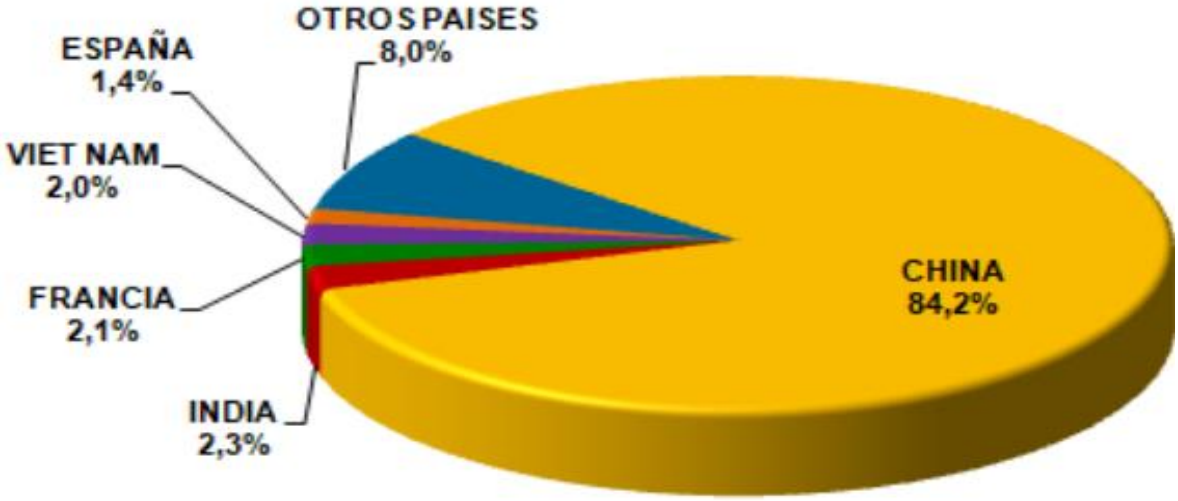


Figura 4. Principales países destino de las importaciones de marroquinería de enero del 2019 en US$CIF

Fuente: DANE. Cálculos de ACICAM

El mayor departamento importador de artículos de marroquinería es Bogotá y Cundinamarca con un aumento de 10%, le sigue en orden de importancia Antioquia y Valle del Cauca con variaciones de 60% y 2% respectivamente.

SECTOR CUERO

La producción de cuero en Colombia registró una disminución de 23.7% en enero de 2019. Respecto a las ventas se observa una variación de -23.3%. El empleo muestra un descenso de 9.1%. Esta caída de las variables se explica por la caída de los pedidos por parte del sector calzado y a la disminución de las exportaciones wet blue.

VARIACIÓN % AÑO CORRIDO DE PRODUCCIÓN, VENTAS Y EMPLEO DE LA INDUSTRIA DE CUERO

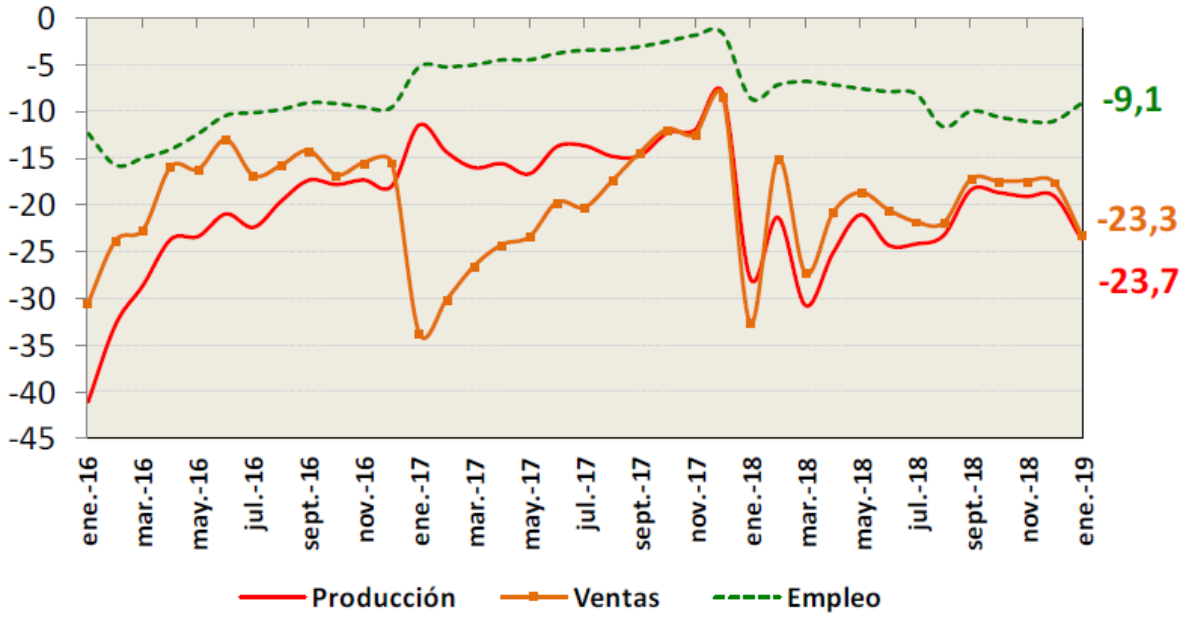


Figura 5. Variación % año corrido de producción, ventas y empleo de la industria de cuero
Fuente: DANE. Elaboración ACICAM

COMERCIO EXTERIOR

Las exportaciones de cuero en el primer mes de 2019 contabilizan 4.7 millones de dólares con una variación de -32.4% respecto al mismo mes de 2018. De estas, US$334 mil corresponden a cuero crudo y US$2 millones a wet blue.

El principal país destino de las exportaciones de cuero es Italia con una participación del 23% y una caída de 9%, seguido de Panamá 13% y Estados Unidos 9%, el cual registró una variación de -25%; entre otros destinos.

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO DE ENERO DEL 2019 EN US$FOB

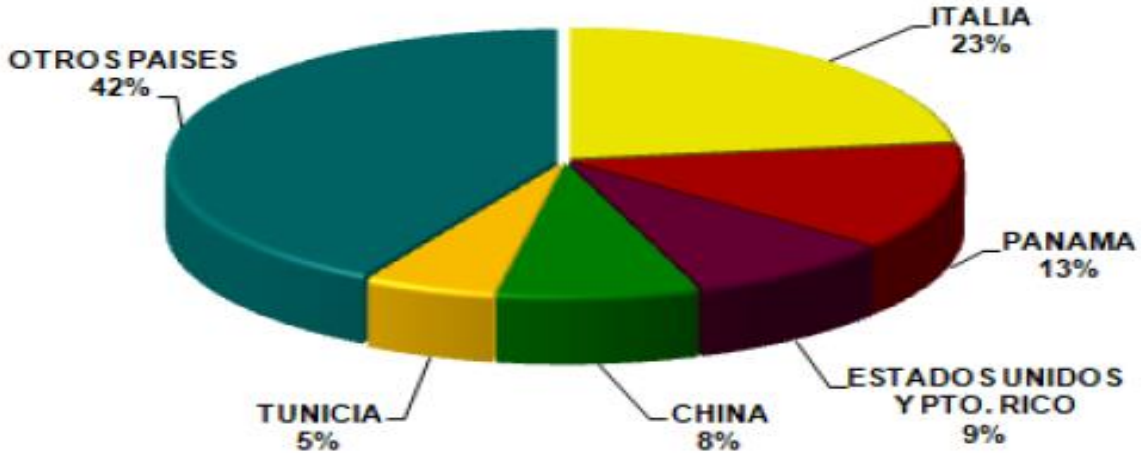


Figura 6. Principales países destino de las exportaciones de cuero de enero del 2019 en US$FOB

Fuente: DANE. Elaboración ACICAM

El mayor departamento exportador de Cuero es Atlántico (42%), le sigue en orden de importancia Bogotá y Cundinamarca (25%) y Antioquia (20%)

Las importaciones de cuero en enero de 2019 reportan 769 mil dólares con una variación de -5%, frente a los 810 mil dólares registrados en el mismo mes de 2018. Esta caída se debe principalmente al descenso de las comprar externas de cueros preparados y pieles apergaminadas de Italia.

El principal país de origen es Chile (28.2%), le siguen España (24.6%), Uruguay (12.7%), Italia (10.8%) y Argentina (6%).

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO DE ENERO DEL 2019 EN US$CIF

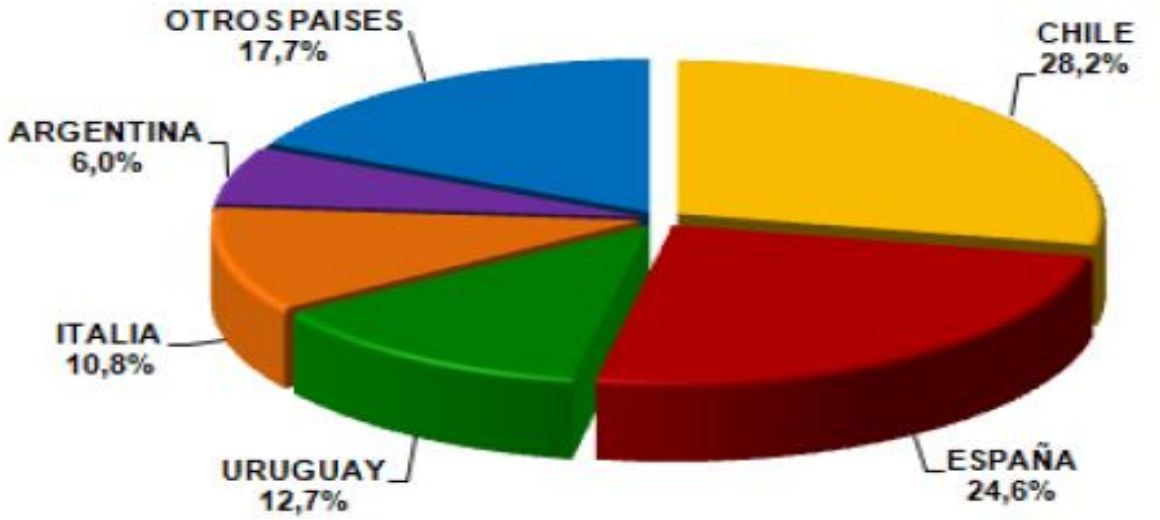


Figura 7. Principales países destino de las exportaciones de cuero de enero del 2019 en US$CIF

Fuente: DANE. Cálculos de ACICAM

El mayor departamento importador de Cuero es Bogotá y Cundinamarca (71%), le sigue orden de importancia Valle del Cauca (20%) y Antioquia (8%).

Es por esto que, el presente proyecto, surge de la unión de entidades como la Comisión Regional de Competitividad, la Cámara de Comercio de Cali, la Gobernación del Valle y la Alcaldía de Cali, con el fin de impulsar el crecimiento y desarrollo empresarial de la región con el fin de aumentar el liderazgo de las empresas enfocados en la innovación y la sofisticación de productos y servicios para incrementar la competitividad y la internacionalización de la economía de la región.

Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

Este proyecto gira entorno a las empresas de la región donde se pretende evaluar sus potenciales y fallas con el único fin de lograr ofrecer un amplio panorama del sector empresarial para que los actores involucrados en la unión puedan intervenir de manera eficaz y oportuna en la problemática y ofrecer soluciones que ayuden al crecimiento de las empresas.

Dentro del desarrollo de proyecto lo que se pretende hacer es realizar una caracterización del sector industrial de la región para conocer el potencial de las empresas y la rentabilidad que tienen en la región.

5.3. MARCO CONTEXTUAL

Este proyecto de investigación se llevará a cabo en la ciudad de Tuluá, con el objetivo de identificar las diferentes empresas de la ciudad mediante un trabajo de campo que permita generar un diagnóstico de la situación de cada una que nos permita conocer cada una de sus necesidades para lograr brindarles solución y así contribuir al crecimiento empresarial de la región.

5.4. MARCO METODOLOGICO

La investigación descriptiva busca describir de modo sistemático las características de una población o área de interés.

Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en probar explicaciones, ni el probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. La manera más común de realizar descripciones es a través de encuestas, aunque estas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones.

Etapas de la investigación descriptiva:

- Definir en términos claros y específicos que características se desean describir
- Expresar cómo van a ser realizadas las observaciones; cómo los sujetos van a ser seleccionados de modo que sean muestra adecuada de la población; qué técnicas para observación van a ser utilizadas y si se someterán a una pre-prueba antes de usarlas; cómo se entrenará a los recolectores de información.
- Recoger los datos.
- Informar apropiadamente los resultados.

Se realizará una investigación de tipo cuantitativo descriptivo, ya que se pretende estudiar y recolectar información de diversas empresas que hacen parte del sector marroquinero y del cuero en la ciudad de Tuluá, así mismo hace parte la descripción cualitativa que nos ayudara con la realización de este trabajo y que planes de acción se deben aplicar.

TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO: por medio de esta técnica se puede recolectar información valiosa de cada empresa por medio de una serie de preguntas cerradas, para elaborar un diagnóstico que permita determinar información detallada que facilite el desarrollo y soporte de la base de datos y el estudio a realizar respecto al sector marroquinero y de cuero.

ENTREVISTA: Es una herramienta de gran importancia porque permite conocer los detalles de cada una de las empresas por medio de una visita formal al encargado de la empresa, guiada por el cuestionario en mención.

5.5. MARCO LEGAL

Para poder realizar un estudio apropiado y conocer cuál es el estado actual de las empresas del sector marroquinero en la ciudad de Tuluá, es de vital importancia conocer cuáles son las leyes y decretos que las rigen, es por esto que a continuación se hace una breve descripción de dichas leyes, que ayudarán a comprender mejor el ámbito legal para estar documentados con la información pertinente que facilite el desarrollo adecuado de esta investigación.

LEGISLACIÓN NACIONAL	
NORMATIVIDAD	**DESCRIPCIÓN**
Decreto 410 de 1971	"Por el cual se expide el Código de Comercio."
Ley 905 de 2004	"Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. MyPimes"
Ley 1258 de 2008	"Por medio de la cual se crea la sociedad por Acciones Simplificada."
Ley 1340 de 2009	"Por medio de la cual se dictan normas en materia de protección de la competencia."
Ley 1429 de 2010	“Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.”.
Ley 1562 de 2012	"Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional."
Ley 1648 de 2013	“Por medio de la cual se establecen medidas de observancia a los Derechos de Propiedad Industrial.”

Decreto 1074 de 2015	“Incorpora las modificaciones introducidas al Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo a partir de la fecha de su expedición.”
Decreto 1443 de 2014	“Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)”.

5.6. ESTADO DEL ARTE

Hay diversos estudios respecto a la importancia del sector de la marroquinería y cuero en Colombia, por ejemplo en el 2017 en Bogotá, en el estudio “clúster del sector del cuero, calzado y marroquinería en Bogotá” refieren que es importante la implementación de un clúster en este sector ya que los clúster desarrollan mercados sostenibles apoyados de la innovación, de lo anterior se puede decir que un clúster presenta beneficios para sus miembros, ya que ayudan a emprender proyectos en conjunto, aspecto visiblemente notable en nuestro estudio ya que se pudo observar que al ser tan pocas empresas las que trabajan este sector tienen cierto recelo de sus conocimientos y no se asocian con otras, lo que las hace más débiles en cuanto al momento de enfrentar mercados externos de manera individual.

“La marroquinería es un arte desde hace muchos siglos, consistente en trabajar el cuero en sus diferentes formas y usos”. Es por esto que se considera un sector empresarial reducido ya que no se cuenta con el suficiente personal capacitado para realizar estos productos de forma correcta, además no hay centros especializados que puedan capacitar más personal, para crear un sector más amplio y competitivo, pero esto no le quita la importancia para el país ya que “de acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la fuente de trabajo del 0,6% de la población a nivel nacional, y a su vez representa el 0,27% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.”

Por otra parte, en nuestra entrevista con las empresas, nos dimos cuenta que no utilizaban ningún tipo de software para administrar sus negocios y tenían una baja innovación tecnológica, además no tenían amplias solicitudes de crédito que les permitiera la ampliación de sus negocios mediante la inversión ya que referían bajo apoyo por parte de las entidades bancarias, contrario a lo encontrado por “Jorge Barrientos, David Tobón y Edwin Gutiérrez en su estudio en Bogotá Sobre la eficiencia de la industria del cuero en los sectores de calzado y marroquinería en Colombia donde refieren que del 100% de sus empresas el 77% de los encuestados reportó utilizar algún tipo de software para el desarrollo de las empresas (software de diseño o de producción). El 96% tiene la opción de venta a crédito a consumidores finales y minoristas. El 68% de las empresas desarrolla algún tipo de actividad encaminadas a investigación y desarrollo y el 82% elabora planes de innovación en un sentido amplio, principalmente en el diseño y la imitación, y por último, el 73% admite acudir al sistema financiero por crédito de inversión.

Por otra parte, según LUISA FERNANDA CORTES LOPEZ y PEDRO JOSE ARDILA TELLEZ en su investigación “DIAGNÓSTICO A LAS PYMES PRODUCTORAS DE CUERO BAJO EL MODELO SCOR CON EL FIN DE

DETERMINAR EL ESTADO ACTUAL. ESTUDIO DE CASO" la mano de obra no calificada que influye negativamente en la producción de pieles, las técnicas inadecuadas al momento del sacrificio y desuello dejan las pieles inservibles para el proceso productivo del cuero, es por eso que se podría asumir la dificultad para conseguir los suministros, es por eso que deben buscar proveedores en distintas ciudades además pagando transportes que generan aumento en el costo de los productos, pero aun con todo eso Colombia, el octavo país en cría de ganado a nivel mundial, produce hoy las pieles más finas del mundo.

El sector de la marroquinería tiene una importante participación en el país a pesar de sus caídas, esta industria reportó exportaciones por 159 millones de dólares en 2017, además de que, Según las cifras del Ministerio, el valor de la producción industrial del sector supera los 2 billones de pesos (unos 701,1 millones de dólares), de los que el 30 % corresponde a cuero y el 70 % a fabricación de calzado. Es por esto que es importante que el gobierno siga contribuyendo al fortalecimiento del sector y a la lucha del contrabando que impidan el posicionamiento del sector.

Esta investigación se realizó con el propósito de presentar las fallas en la industria de la marroquinería y presentar estrategias que contribuyan a incrementar la productividad y competitividad de la industria del cuero y sus sectores en el exterior, además de identificar oportunidades de alto valor para la misma teniendo en cuenta las mejores prácticas como posibles opciones de mejora.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos anteriormente planteados, se realizarán las siguientes actividades:

Objetivo: Identificar los planes y programas de apoyo al sector manufacturero del centro del Valle del Cauca por parte de los diferentes estamentos de la región.

Contactar a diferentes entidades y sus respectivos funcionarios para conocer los diferentes planes y programas de apoyo al empresario del centro del Valle del Cauca.

Objetivo: Analizar las empresas del sector de la marroquinería y cuero del centro del Valle del Cauca, tomando como referencia información de entidades de apoyo al sector empresarial.

Objetivo: Diagnosticar el sector de la marroquinería y cuero del centro del Valle del Cauca que permita identificar la situación competitiva dentro de un entorno de negocios nacionales e internacionales

Recolección de información de las empresas objeto de estudio sobre su estado actual, analizando cada una de las áreas de gestión de las empresas.

Recolección de información de diferentes fuentes de información secundaria relacionada con las actividades económicas, estructura interna, macro-ambiente entre otras.

Objetivo: Presentar propuestas de planes y programas al órgano consultivo, Consejo Municipal de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación para generar un desarrollo competido del sector de la marroquinería y cuero.

Análisis y presentación de propuestas teniendo en cuenta la información obtenida de las diferentes fuentes de información consultadas.

7. DESARROLLO DEL PROYECTO

7.1. PLANES Y PROGRAMAS DE APOYO AL SECTOR MANUFACTURERO DEL CENTRO DEL VALLE DEL CAUCA POR PARTE DE LOS DIFERENTES ESTAMENTOS DE LA REGIÓN

Los planes y programas de apoyo al sector manufacturero tanto a nivel nacional, regional y local buscan desarrollar sectores altamente competidos y generadores de valor propendiendo por un desarrollo sostenible y generación de empleo y prepáralos ante un inminente crecimiento de la competencia internacional originados por fenómenos de la globalización como los tratados de libre comercio. Desde esta perspectiva se identifica la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) como las fuentes del desarrollo y del crecimiento económico del país. El impulso a la CTI es fundamental para realizar la transformación productiva para avanzar en el desarrollo y crecimiento económico; y tiene el propósito de incrementar las capacidades del país y de las regiones en generación y uso del conocimiento científico y tecnológico.

De acuerdo con lo anterior se presentan diferentes planes y programas de apoyo al sector manufacturero y especialmente al sector marroquinería y cuero del centro del Valle del Cauca.

7.1.1 EL SISTEMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

El Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTeI) mediante leyes y políticas, regula y orienta el fomento de las actividades científicas, tecnológicas y de innovación a su vez que gestiona recursos humanos, materiales y financieros dentro administración pública en coordinación con los del sector privado, así como las entidades del Estado responsables de la política y de la acción en los temas relacionados con la política competitividad, productividad e innovación. El hoy Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTeI) fue creado por el gobierno nacional en el año 2.006 cuando lo denominó Sistema Nacional de Competitividad (SNC), con el fin de integrar los esfuerzos de instituciones públicas, privadas y demás actores involucrados con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas que afectan la competitividad del país.

El Valle del Cauca dentro de su visión [8]"Para el año 2025, el Valle del Cauca será un departamento con alto índices de equidad, competitividad y sostenibilidad en Colombia, mediante la Ciencia, Tecnología e Innovación para su transformación productiva y social con articulación regional y perspectiva global en los focos Biodiversidad, Agropecuario-Agroindustrial, Servicios-Logística, Salud, energía, Turismo y Educación", incluye aspectos de ciencia, tecnología e innovación. Igualmente, dentro de Visión Valle del Cauca 2032 delinea un horizonte estratégico en el que [9] "el departamento pueda superar las dificultades del presente, proyectarse como una región dinámica vinculada a las grandes tendencias de cambio mundial, y esté dotada de altos niveles de desarrollo humano en un marco institucional que garantice la equidad social y la sostenibilidad del territorio". Dentro de esta perspectiva se inscribe la estrategia de regionalización del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), coordinada por Colciencias e inscrita dentro del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Valle del Cauca (PERCTI) 2.011. El objetivo de la estrategia es el fomento de la gestión pública de la ciencia, la tecnología y la innovación en el ámbito regional por medio del fortalecimiento del Concejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (Codecti) y de las entidades territoriales como líderes y coordinadores del Sistema Regional de Ciencia.

Para el cumplimiento de la visión al año 2.025 se fija el objetivo impulsar el desarrollo económico, social y ambiental en el Valle del Cauca a través de la ciencia, tecnología e innovación con articulación regional y perspectiva global. Para el cumplimiento de este objetivo se definen estrategias como se ilustran en el siguiente gráfico:

[8] Departamento Administrativo de Tecnología de la Información y la Comunicación. Alcaldía municipal de Tuluá. formulación de una política pública de competitividad, ciencia, tecnología e innovación

[9] http://crcvalle.org.co/wp-content/uploads/Documentos/Plan-maestro-de-desarrollo-regional-vision-2032.pdf

ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA VISIÓN DEL DPTO. DEL VALLE 2025

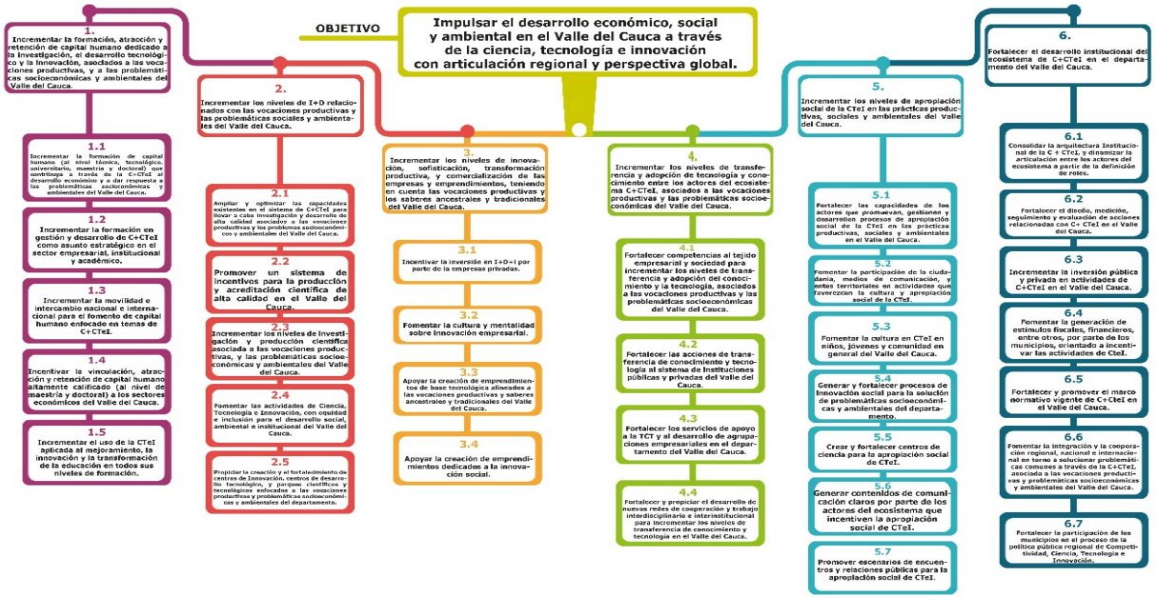


Figura 8. Estrategias para el cumplimiento de la visión del dpto. del valle 2015

Fuente: Departamento Administrativo de Tecnología de la Información y la Comunicación. Alcaldía municipal de Tuluá. formulación de una política pública de competitividad, ciencia, tecnología e innovación.

Igualmente, para el cumplimiento de la visión se priorizaron focos estratégicos en Ciencia, Tecnología e Innovación. El siguiente grafico ilustra los focos:

FOCOS ESTRATÉGICOS

Figura 9. Focos estratégicos

Fuente: Departamento Administrativo de Tecnología de la Información y la Comunicación. Alcaldía municipal de Tuluá. formulación de una política pública de competitividad, ciencia, tecnología e innovación.

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos fijados en el plan de desarrollo departamental y este último enmarcado en el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTeI) se crean los consejos municipales y distrital de competitividad, ciencia, tecnología e innovación – COMCCTI.

En el Valle del Cauca se han conformado los consejos municipales y distrital de competitividad, ciencia, tecnología e innovación – COMCCTI en los municipios de Buenaventura, Tuluá, Palmira, Buga y Cartago. Estos entes cuentan con la participación de diferentes actores del sector público y privado, la Academia y la sociedad civil organizada con el fin de potenciar un desarrollo regional en los focos estratégicos identificados en Ciencia, Tecnología e Innovación.

En el centro del Valle del Cuaca y específicamente en Tuluá se creó el Consejo Municipal de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, COMCCTI (http://comuctic.gov.co/) que tiene como fin fomentar iniciativas en cuanto a planes, estrategias y actividades relacionadas con las TIC y la ciencia y que está liderado por el Departamento de las TIC de Tuluá y actores de los sectores público, privado y la academia.

[10] "El Consejo Municipal de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación es un órgano asesor y consultivo del Gobierno Municipal, en materia de competitividad, ciencia, tecnología e innovación y en general, es el órgano local articulador que orientará acciones para fortalecer y lograr un modelo sustentado en la Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de la economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria regional acorde con las políticas del orden nacional, regional y local". El consejo municipal tiene entre otras funciones: Servir como órgano consultivo en proyectos regionales que generen competitividad a la región; Promover la competitividad, el desarrollo científico y la innovación en el municipio; Promover la inversión a corto, mediano y largo plazo, para la competitividad, la investigación, el desarrollo científico, tecnológico y de innovación, entre otras. El COMCCTI está conformado diferentes estamentos municipales como la alcaldía municipal, Cámara de Comercio de Tuluá, gremios empresariales y entidades educativas entre ellas la UCEVA.

[10] . http://comuctic.gov.co/nuestro-comite/

7.1.2 PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA.

El Programa de Transformación Productiva - PTP, es una alianza público - privada, creada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y administrada por BANCOLDEX que tiene como propósito la implementación de la política y planes de negocios público-privados para el desarrollo de sectores estratégicos para el país con elevado potencial exportador. El sector de marroquinería y cuero forma parte de estos sectores con potencial exportador. Dentro de este sector PTP apoya desarrollos de texturas, colores, estampaciones, componentes y demás insumos, para que los compradores conozcan y se informen sobre las nuevas tendencias en moda para el sector.

El PTP determina tres objetivos plausibles para focalizar los esfuerzos público-privados en aras de lograr su cumplimiento: Impulsar el aparato productivo; Fortalecer las exportaciones de subsectores claves de la economía en el marco de los acuerdos comerciales y elevar el nivel de calidad de vida de los colombianos. Dentro de estos objetivos el PTP propende por:

- Articular el trabajo de las distintas entidades de gobierno.
- Gestionar soluciones a las dificultades de los sectores.
- Mejorar la productividad y competitividad sectorial.
- Facilitar que los empresarios aprovechen las oportunidades que surgen de los Acuerdos Comerciales.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos con más y mejores empleos.

Actualmente el PTP tiene vigente una convocatoria denominada Fábricas de Productividad que busca una mejora en la calidad y mayor valor agregado. Para postularse como beneficiario de este programa se debe ingresar a la plataforma en línea de la página web de Fábricas de Productividad, www.fabricasdeproductividad.com y diligenciar el formulario de inscripción.

7.1.3 PROGRAMA INNPULSA COLOMBIA

INNPULSA es una entidad gubernamental que forma parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y cuya misión es promover la innovación, el emprendimiento y el desarrollo empresarial en el país. Este programa dentro de sus servicios tiene el desarrollo de cadenas productivas e iniciativas clúster por sectores económicos. Además, ofrece capacitaciones empresariales, Competitividad Regional, Apropiación TIC e Inclusión Productiva.

Para el desarrollo, el escalonamiento y aceleración empresarial, el programa Innpulsa permanentemente ofrece convocatorias para el acceso de recursos financieros, consultorías y acompañamiento comercial.

En el siguiente link se aprecian las convocatorias vigentes de Impulsa:

https://innpulsacolombia.com/es/ofertas

7.1.4 PROGRAMA COMPRA COLOMBIANO.

Es un programa orientado a promover el Mercado Interno, con la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) que poseen capacidad de expandirse en el mercado nacional y con posibilidad para proyectarse al mercado de exportación, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en alianza con Propia. Este programa consiste en un sello denominado COMPRA COLOMBIANO.

Fuente: https://propais.org.co/compracolombiano/

El sector del calzado y cuero representado por ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Propaís realizaron una alianza para la campaña Compra colombiano, invitando a los compradores a preferir los productos de fabricantes nacionales.

7.1.5 PROGRAMAS DE DESARROLLO EN EL MUNICIPIO DE TULUA.

Los programas de desarrollo en el municipio de Tuluá están descritos en el plan de desarrollo municipal para el periodo 2016 – 2019." plan del Bicentenario. Dicho plan describe en el título II Dinámica económica, sector promoción del desarrollo lo siguiente:

Objetivo estratégico: Implementar un conjunto de acciones a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar la productividad y la competitividad de los sistemas productivos, económicos y humanos tanto de la zona urbana como rural del Municipio.

Metas de resultado: Reducción de la informalidad laboral, Reducción de la tasa de desempleo, Reducción el trabajo infantil, Promoción del emprendimiento empresarial.

Objetivo 1: Implementar acciones de estímulo a la innovación productiva que generen reactivación económica del Municipio.

Línea estratégica 1: Acciones para la definición de programas y/o proyectos específicos para el estímulo de actividades económicas de mayor rentabilidad, sostenibilidad y generación de ingresos, además de la búsqueda de mercados nacionales e internacionales y crecimiento del territorio.

Objetivo 2: Diseñar e implementar estrategias productivas que permitan el desarrollo económico local en especial las orientadas por el gobierno nacional para el post conflicto y víctimas.

Línea estratégica 2: Acciones para el fortalecimiento de las unidades productivas para la optimización de la productividad.

7.2. ANALISIS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MARROQUINERIA

La característica de este sector, tanto a nivel mundial como nacional, es que un alto porcentaje de la producción de cueros y pieles se dirige a la fabricación de calzado. Como resultado el estudio que se realiza de este sector, corresponde, en la mayoría de casos a una descripción de la industria de calzado.

La actividad industrial en la región del Suroccidente de Colombia incrementó en 0,9% en el tercer trimestre de 2017, de acuerdo con el índice de producción industrial regional IPIR, según el Banco de La República, y mejoró respecto a la caída del trimestre anterior. Este comportamiento estuvo determinado por el buen comportamiento en la producción de carne, pescado y sus productos (6,0%); trilla de café (17,1%); hierro y acero (10,3%); aparatos y equipo eléctrico (7,3%); papel y cartón (5,2%); alimentos (4,5%); autopartes y accesorios (4,4%) y resto de industrias (8,8%).

Se puede evidenciar que el mayor crecimiento empresarial se centra en sectores asociados a la alimentación, aun siendo la industria de la marroquinería y cuero un sector con un gran potencial de desarrollo que podría generar muchos empleos tanto a nivel nacional como regional, sigue siendo una industria poco explotada ya que son pocas las empresas dedicadas a la elaboración de elementos en cuero, además es una industria que se ha tenido que enfrentar a la informalidad siendo esta un gran problema para el sector, ya que las empresas que recuren a esto cuentan con productos de baja calidad pero con precios asequibles para los clientes. El sector del cuero en Colombia se ha visto muy afectado por culpa de las deficientes políticas que ha adoptado el gobierno en pro de proteger al empresario nacional, a causa del ingreso de artículos que compiten directamente y acaban con la producción local debido a sus precios bajos y que la mayoría de estos entran de manera ilegal al territorio nacional.

Los empresarios han recurrido a buscar alternativas para sobrevivir a esta situación a la cual se están enfrentando, pero su apreciación no es tan optimista como ellos quisieran, a pesar de esto el gobierno no ha dado una solución como se debería. A través de la investigación se muestra mucho más a fondo esta medida y se analiza a partir de datos proporcionados sobre la situación actual por empresarios del sector.

Por otro lado, según el blog "*El gerente.com*" en su artículo del 2017 "Cuero, calzado y marroquinería" dice que, aunque el contrabando ha sido el mayor reto al que se ha tenido que enfrentar este sector, y el Gobierno ha tomado medidas a través de la DIAN y el Ministerio de Industria y Turismo, el 46% de las importaciones de

zapatos llega al país con precios por debajo de los de referencia, y de este porcentaje aproximadamente 32% entra a menos de US$1 el par.

El gobierno ha optado por medidas necesarias para minimizar estos problemas, en donde buscan reducir las importaciones con precios normalmente bajos con los decretos 1744 y 1745.

El sector en tema de exportaciones ha venido creciendo, en 2015 creció en un 5% respecto al cierre del año 2014, principalmente hacia Estados Unidos. Muestra de esto es el trabajo que viene desarrollando la compañía Vélez, una de las empresas más conocidas en producción de artículos de cuero y calzado en Colombia. Se evidencia que, aunque el sector se encuentre en un crecimiento, el empleo presenta una variación nula.

Asimismo, en el año 2018 según el Blog *"Sala de prensa inexmoda"* refiere que el DANE reveló que la producción de marroquinería creció en lo acumulado del año, mientras que la del calzado disminuyó. Este fenómeno se presentó a causa del contrabando, pues los productores colombianos no están en la capacidad de competir con dicho problema, debido a la falta de capital por parte de los productores para así poder competir con mayor capacidad frente a negocios extranjeros, sumado ello se encuentra la falta de apoyo gubernamental para restringir el ingreso de productos importados a precios por debajo de lo necesario.

Este estudio se realizó partiendo de unas reuniones previas con los dueños y gerentes de todas las empresas dedicadas a este sector en la ciudad de Tuluá, donde se hizo una revisión a partir de la caracterización realizada en el trabajo de campo, sobre la actualidad del mercado de la marroquinería y cuero en la ciudad de Tuluá. Cabe resaltar que se parte desde cero, pues en la ciudad de Tuluá no se ha realizado ningún tipo de estudio sobre la caracterización de este sector, ello pues en concordancia con las búsquedas en las universidades locales, además, de los diálogos establecidos con los referentes de esta investigación, es decir con los mismos productores.

Cada persona compartió su experiencia en los años que llevan en el mercado, sus inconvenientes y aciertos, muchos de los entrevistados coincidieron en que se han visto afectados por el mercado asiático, ya que este entró con precios muy asequibles para todo tipo de persona.

Además, se evidenció un alto déficit en cuanto a la capacidad de asociación de entre las empresas dedicadas a este sector en Tuluá, se resalta el bajo nivel de confianza entre estas lo que dificulta la capacidad de competitividad a nivel regional, ya que

es de mayor dificultad enfrentar el mercado de forma individual que haciendo parte de un grupo empresarial unido.

Se encontró una deficiente colaboración por parte de entidades educativas para la capacitación del personal, se evidencia conflicto de responsabilidades ya que por parte de ninguno de los dos sectores se evidencia alta vocación de mejora en la capacitación de personal y/o innovación de productos.

Los empresarios presentan al cliente productos de alta calidad y diseño agradable a la vista, sin embargo, se encontró que tienen baja innovación en sus productos, además tienen una pobre capacidad de promoción tanto física como virtualmente, aspecto que influye directamente en sus ganancias y potencial de expansión.

Otro problema recurrente que presentan las empresas es el de la ausencia de mano de obra calificada para desarrollar las actividades, esto presenta una disminución en la producción y poca respuesta al cliente, esta baja presencia de personal capacitado para la elaboración de elementos en cuero también disminuye las posibilidades de las empresas de penetrar en mercados internacionales con valor agregado en sus productos, además no hay universidades presentes en esta industria que contribuyan a la investigación e innovación tecnología, esta puede pasar desapercibida para muchos pero en la era de la tecnología la falta de incursión en esta puede dejar rezagadas a muchas empresas con potencial de crecimiento.

Además se evidenció en las empresas la falencia en cuanto al almacenamiento de las materias primas y productos terminados, ya que al momento de almacenar mezclan las diferentes materias primas y esto ocasiona deterioro en el producto terminado debido a que el poco espacio en la zona de almacenamiento genera desorden en la distribución, ubicación y movimiento de productos al interior de esta zona, esto ocasiona que los productos terminados tengan una menor calidad porque las materias primas pueden estar ubicadas en zonas donde pueden perder su calidad, esto a su vez disminuye el interés del cliente al ver el producto terminado.
De igual manera, carece de equipo de almacenamiento, tales como estanterías adecuadas para este fin, motivo por el cual tienen que ubicarse y apilarse en el suelo en volúmenes de varios metros, lo que genera que esta empresa pierda capacidad de producción y nivel de ventas.

Unido a los problemas de almacenamiento se encontró que en ocasiones estas empresas reciben devoluciones de productos, ya que los materiales de diseño de los productos se encuentran con decoloración, agrietamiento que se asocia al peso que tienen que soportar cuando se almacenan, los materiales al no tener un tratamiento adecuado y especifico a sus necesidades, pueden sufrir una merma de

calidad, es por todo esto que es importante que las empresas evalúen la importancia de un adecuado almacenamiento, además de que ayuda para no presentar devoluciones de productos, también genera que puedan tener mayor oferta de diseños lo que aumentaría la demanda por parte de los posibles clientes.

Además se sabe que un buen almacenamiento es el punto de partida para la satisfacción del que consume el producto que se vende o el cuello de botella para que deje de hacerlo, el problema es que para muchos empresarios aún no se ha entendido así, por ejemplo, un mal almacenamiento no permite que el dueño de la empresa conozca las ubicaciones de sus productos, esto puede ocasionar que tarden más tiempo en hacer llegar el cliente hasta ella, por ende el tiempo de manipulación es mayor y el tiempo de entrega al cliente también aumenta.

Al no hacer un buen uso del almacenamiento y al tener todos los productos en el mismo lugar se entra a desconocer que tipo y que cantidad de productos se tiene, es por eso que se recomiendo que se realice un inventario de producto terminado seguido de un reordenamiento de todos los productos en existencia para evitar la caducidad y sobreproducción de los mismos.

Se realizó un diagnostico en donde se evaluó cada parte de las empresas y del sector, también se evaluarán unas alternativas para darle unas posibles soluciones a los problemas que vienen presentando las empresas y el sector.

El sector tiene una visible capacidad de expansión y aporte monetario a la economía regional y nacional, sin embargo, es asombroso el bajo apoyo gubernamental hacia las empresas para iniciar un fortalecimiento empresarial y acercamiento a comercios internacionales, además de contribuir a fortalecer el área de investigación de cada empresa para determinar nuevas tendencias y preferencias que ayudaran al constante mantenimiento en la competitividad empresarial.

Por todo lo anterior como parte del plan de mejora para las empresas se construyeron formatos para su respectiva aplicación dentro de las empresas para la caracterización de procesos en sus diferentes áreas. Se debe resaltar que estos formatos fueron elaborados con el objetivo de que las empresas en un futuro puedan implementar un sistema de gestión de calidad en cada uno de sus procesos.

7.3. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

En este proyecto se analizó el sector del cuero y la marroquinería, a partir de la información recolectada por medio de las encuestas, de acuerdo a información de la cámara de comercio en el centro del Valle del Cauca están registradas 32 empresas del sector marroquinería y cuero como lo describe el siguiente gráfico:

ACTIVIDAD MERCANTIL	MUNICIPIO				Total General
	TULUÁ	ANDALUCIA	BOLIVAR	TRUJILLO	
C1420 ** Fabricación de artículos de piel	1				1
C1512 ** Fabricación de artículos de viaje bolsos de mano	6	1			7
C1513 ** Fabricación de artículos de viaje bolsos de mano y artículos similares	5		2	2	9
C1521 ** Fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela	6				6
C1522 ** Fabricación de otros tipos de calzado excepto calzado de cuero y piel	8				8
C1523 ** Fabricación de partes del calzado	1				1
Total general	**27**	**1**	**2**	**2**	**32**

Tabla 3. Actividad mercantil

Fuente: Cámara de comercio de Tuluá.

7.3.1. SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNOSTICO

Después de la recolección de bases de datos adquirida por la cámara de comercio de la ciudad de Tuluá, se seleccionaron las empresas mediante un proceso estadístico llamado Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S), el cual ayudo a calcular el tamaño de la muestra a encuestar, mediante la fórmula: [11]

$$n = \frac{n_0}{1+\frac{n_0}{N}} \quad \textit{Donde} \quad n_0 = \frac{Z^2\, S^2}{E^2}$$

Teniendo en cuenta:

- Variable:
  S = 0.5
- Confiabilidad 95%
  Z = 1.96
- Error muestral del 10% máximo:
  E = 0.1

$$n_0 = \frac{(1.96)^2\ .\ (0.5)^2}{(0.1)^2} \qquad n_0 \approx 96$$

Donde:
n_0 = Tamaño de la población infinita
N = Tamaño de la población
n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{96}{1+\frac{96}{32}} \qquad n \approx 24$$

[11] Estadísticas y Muestreo

Mediante este modelo estadístico, se determinó una muestra de 24 empresas de las 32 que se tenían como población. Al momento de contactar a estas empresas, se evidencio que no todas están activas comercialmente, además que no todas utilizan el cuero como materia principal, logrando contactar solo 14 de ellas con la ayuda de una empresaria líder del sector marroquinero en Tuluá. Todas se encuentran en la ciudad de Tuluá, del mismo modo, las empresas de los demás municipios no se encuentran en funcionamiento por lo cual se debió realizar la investigación con estas, en donde se analizaron cada una de las áreas funcionales, las cuales son: Área de gestión, área de recursos humanos, área de comercialización, área de contabilidad y finanzas, área de producción, área de aspectos legales. Las empresas que participaron en la investigación fueron las siguientes:

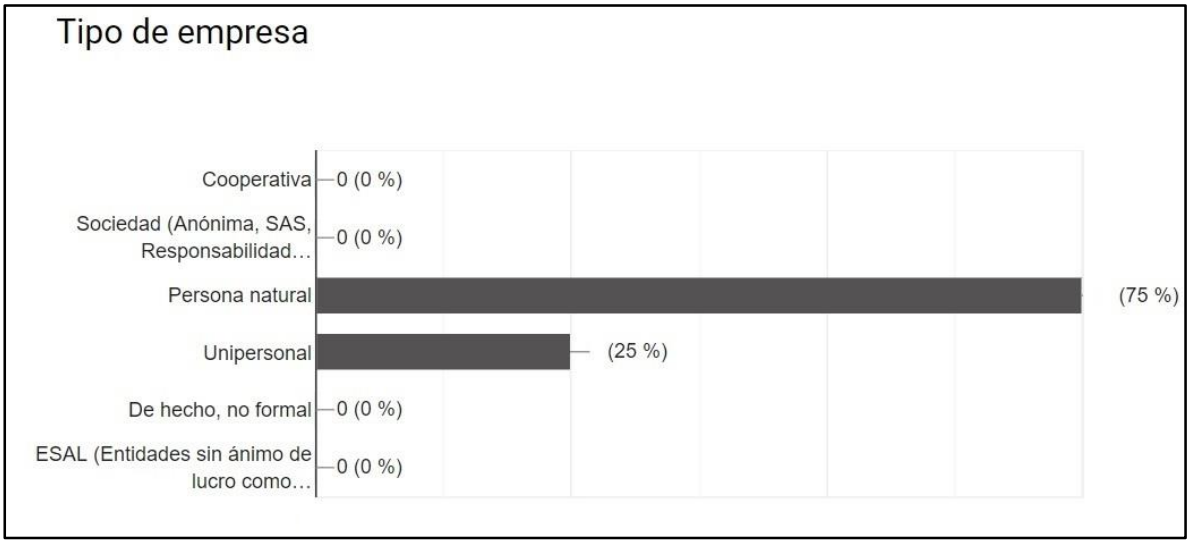
BASE DE DATOS - EMPRESAS MARROQUINERIA TULUÁ 2019		
	EMPRESA	**DIRECCION**
1	Elizabeth Álvarez Millán	Carrera 28A # 14-57
2	Natalia Cañas	Calle 3 # 21-10
3	Amparo Chávez	Calle 9 # 25B-97
4	María Lucero Rojas	Calle 22 A # 3-37
5	Calzado Jhon's	Calle 21 # 26-23
6	Calzado Sajonia	Calle 29 # 25-58
7	Creaciones Timmy	Carrera 23 # 14-41
8	Calza Duver Orga	Calle 26E # 11A-15
9	Liliana Lara Marroquinería	Calle 11 # 11-98
10	Vicky Tascon Marroquinería Tuluá	Calle 29 #25-18
11	Calzado Speedy Way	Carrera 18 # 26-06
12	Zuluaga Maya Carlos David	Carrera 24 # 41-27
13	Karzo	Carrera 25 # 30-20
14	Talabartería los Paisas	Carrera 23 # 29-09

Tabla 4. Base de datos de empresas marroquineras

Fuente: Cámara de comercio de Tuluá, Asociaciones de cuero y marroquinería de Tuluá.

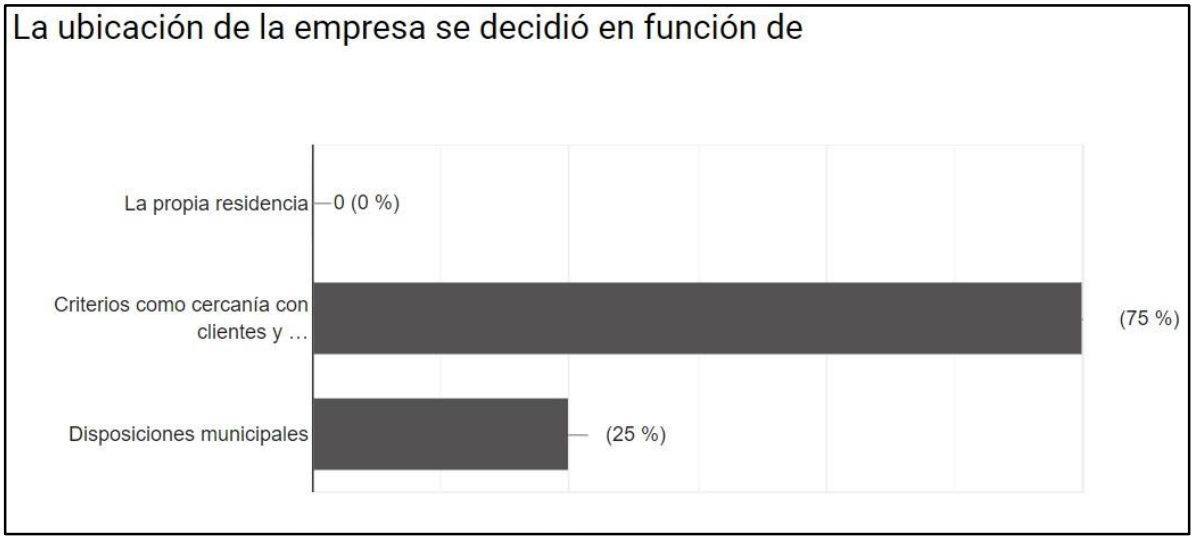
ÁREA DE GESTIÓN

Figura 10. Tipo de empresa



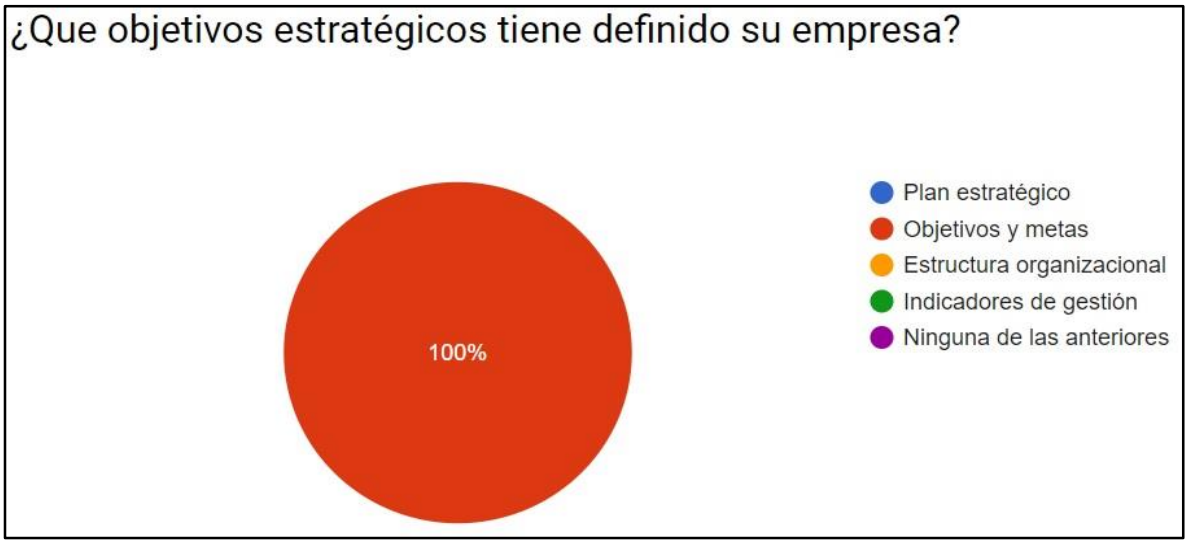
Fuente: Autores del proyecto

Figura 11. Ubicación de la empresa



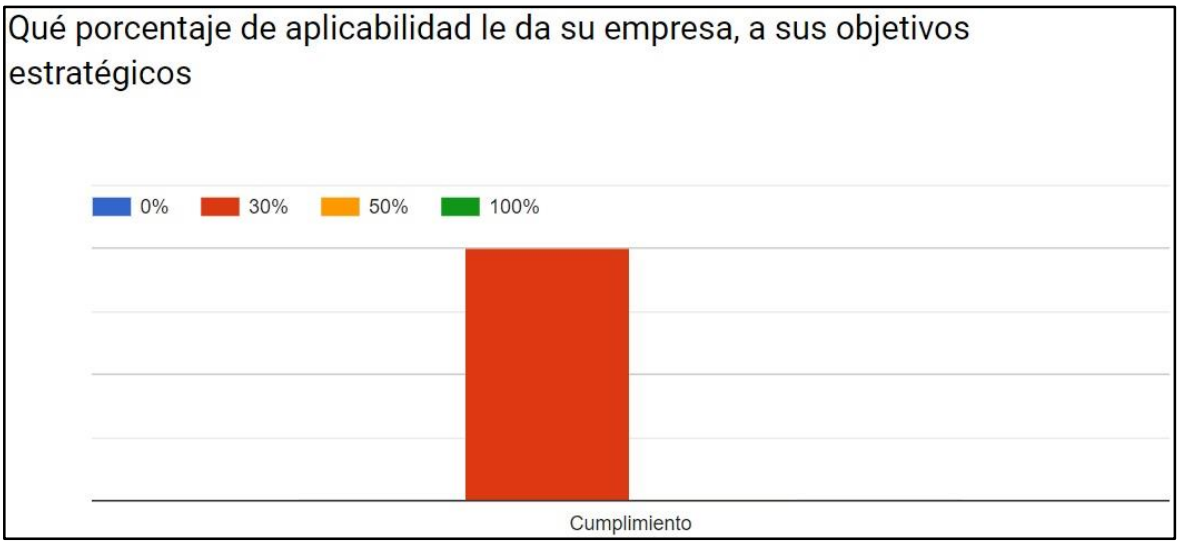
Fuente: Autores del proyecto

Figura 12. Objetivos estratégicos



Fuente: Autores del proyecto

Figura 13. Aplicabilidad de objetivos estratégicos



Fuente: Autores del proyecto

ANÁLISIS ÁREA DE GESTIÓN

Dentro de las empresas del sector de la marroquinería en el municipio de Tuluá, se puede destacar que en su gran mayoría son constituidas como personas naturales, sin embargo, también existen empresas unipersonales, generando así un trato diferente para cada una de ellas.

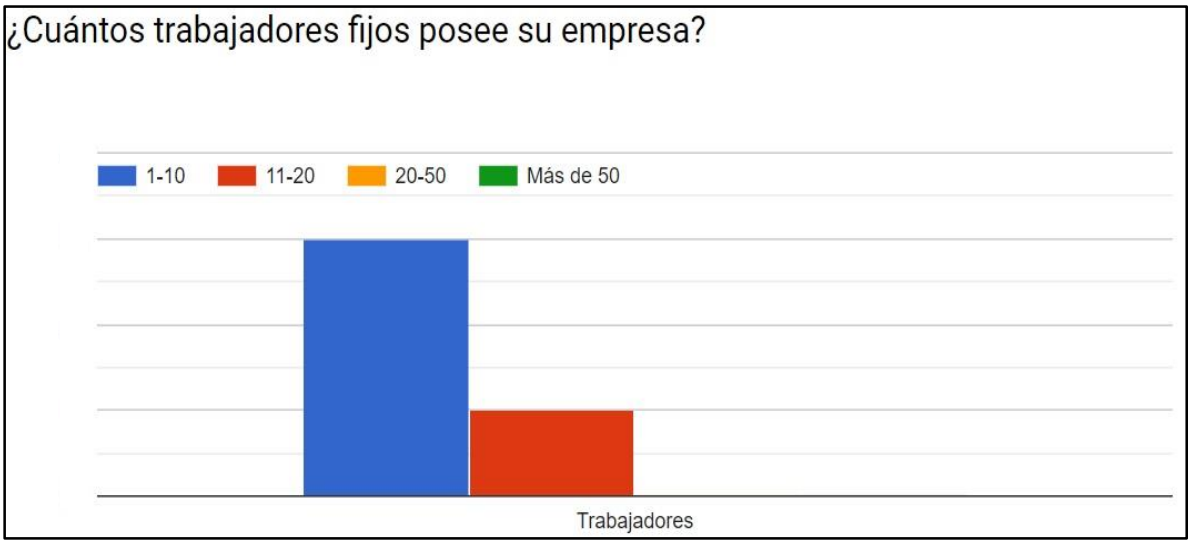
Debido a que el estudio era enfocado a las empresas cuya actividad económica es manufacturera, el resultado de la encuesta arrojó que el 100% de las empresas tenían esta actividad económica, permitiendo así, que el estudio se llevará a cabo de manera satisfactoria, pudiendo analizar cada uno de los componentes de estas empresas.

Por otro lado, se demostró que la ubicación de estas empresas fue escogida de manera estratégica, teniendo en cuenta criterios como cercanía con clientes y proveedores, logrando así menores tiempo de entrega, mayor accesibilidad de los clientes al producto final y aumento de productividad de las empresas.

Una de las falencias observadas durante el desarrollo del proyecto es que las empresas tienen un bajo porcentaje de aplicabilidad en sus objetivos estratégicos, lo cual conlleva a que empresas no mejoren su desempeño; para los empresarios estos indicadores no tienen mayor importancia y no los tienen en consideración para aplicarlos constantemente como una herramienta útil. Las empresas se preocupan por mantenerse en el mercado y no por mejorar sus procesos de producción, ya que no cuentan con los conocimientos suficientes que les permita crecer como empresa y así aportarle al desarrollo económico del municipio.

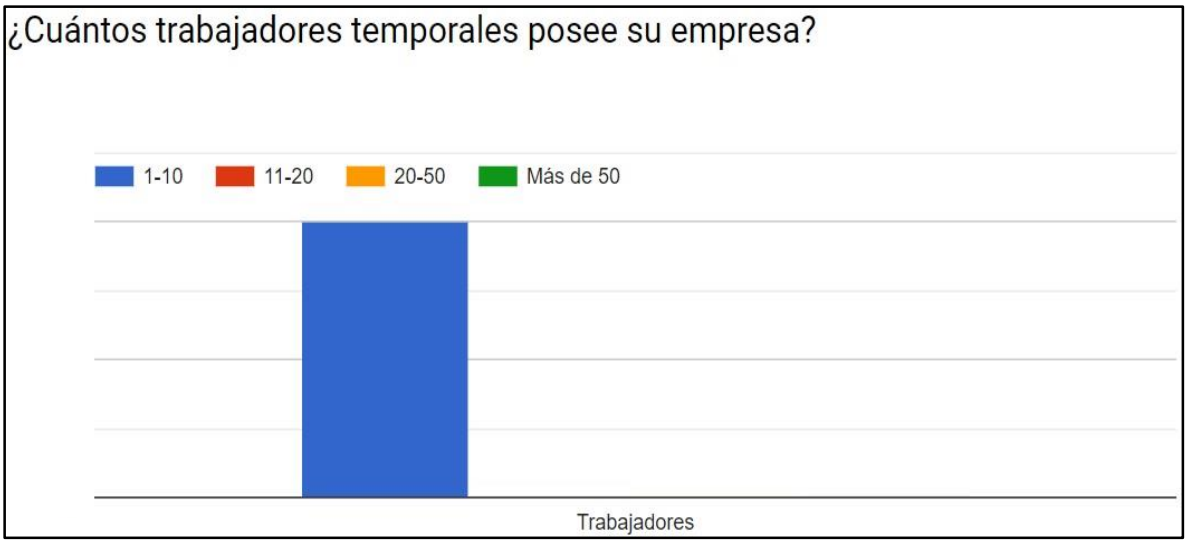
AREA DE RECURSOS HUMANOS

Figura 14. Trabajadores fijos



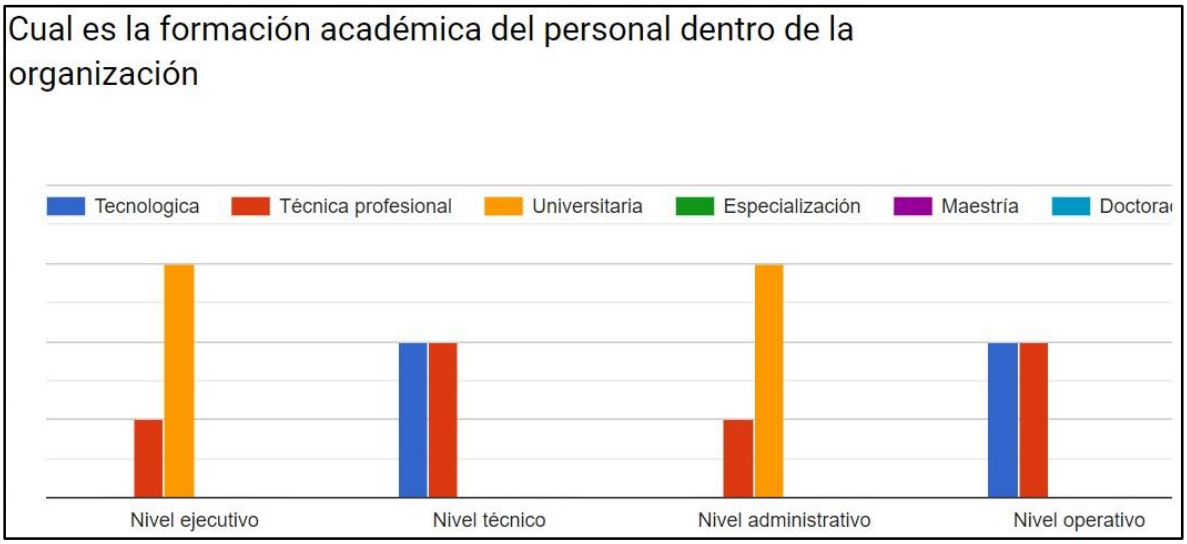
Fuente: Autores del proyecto

Figura 15. Trabajadores temporales



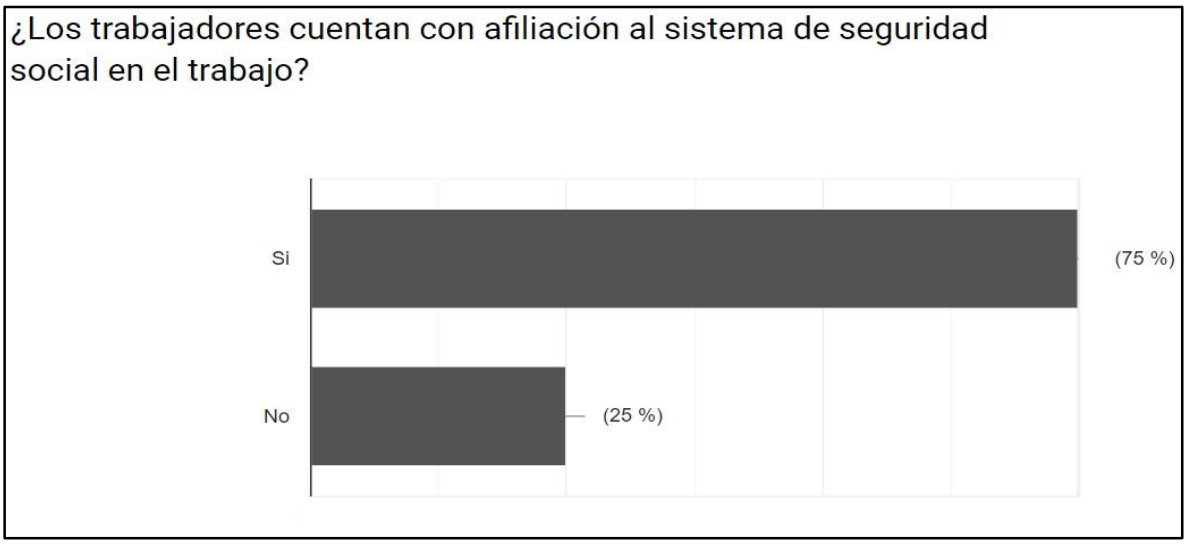
Fuente: Autores del proyecto

Figura 16. Formación académica del personal



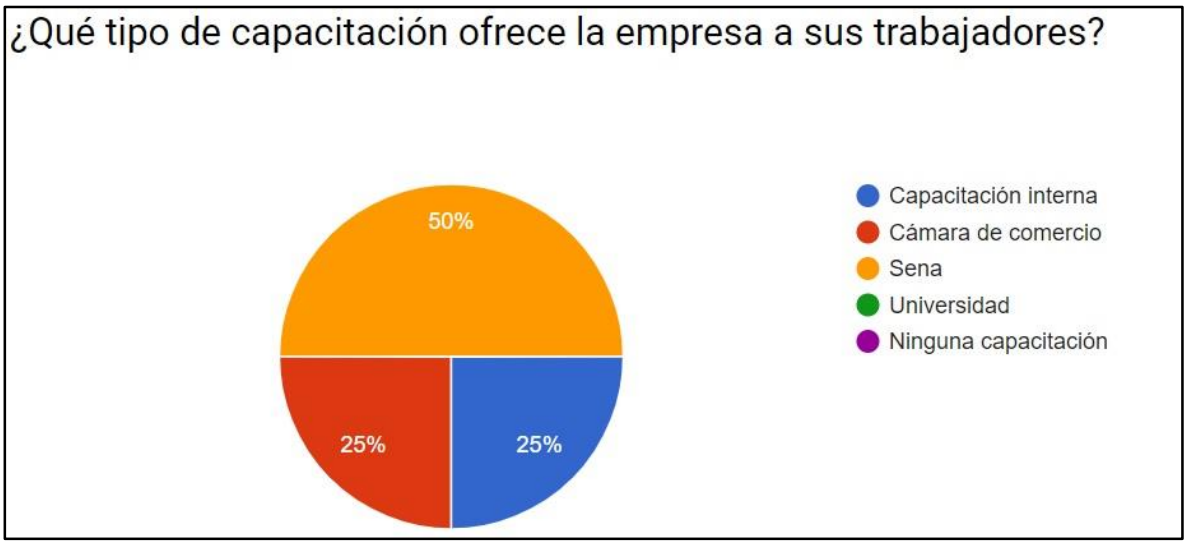
Fuente: Autores del proyecto

Figura 17.Sistema de seguridad social



Fuente: Autores del proyecto

Figura 18. Capacitaciones



Fuente: Autores del proyecto

ANÁLISIS ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Las empresas utilizadas en el desarrollo del proyecto fueron PYMES, por lo que su fuerza laboral fija se encuentra entre 1 y 10 trabajadores, así como su fuerza laboral temporal, este estudio se enfocó a este tipo de empresas, ya que es donde se presentan la mayor cantidad de falencias en su parte administrativa, ya que no se tiene procesos estandarizados.

Como se puede observar, se muestra que las empresas cuentan en su gran mayoría en la parte ejecutiva y administrativa con personal universitario, lo que induce que, estos son mano de obra menos costosa, ya que no han adquirido su título profesional y carecen de experiencia para la toma de decisiones, sin embargo, en la parte técnica y operativa, si se cuenta con personal profesional, lo que demuestra que una gran falencia de estas empresas se encuentra en su componente administrativo y no operativo.

Con respecto al tema de riesgos laborales, la mayor parte de las empresas tienen a sus trabajadores afiliados al sistema de seguridad social, demostrando así, que se preocupan por el riesgo laboral de estos, ya que las actividades que realizan, aunque son de riesgo mínimo, pueden afectar al trabajador por ser una labor artesanal.

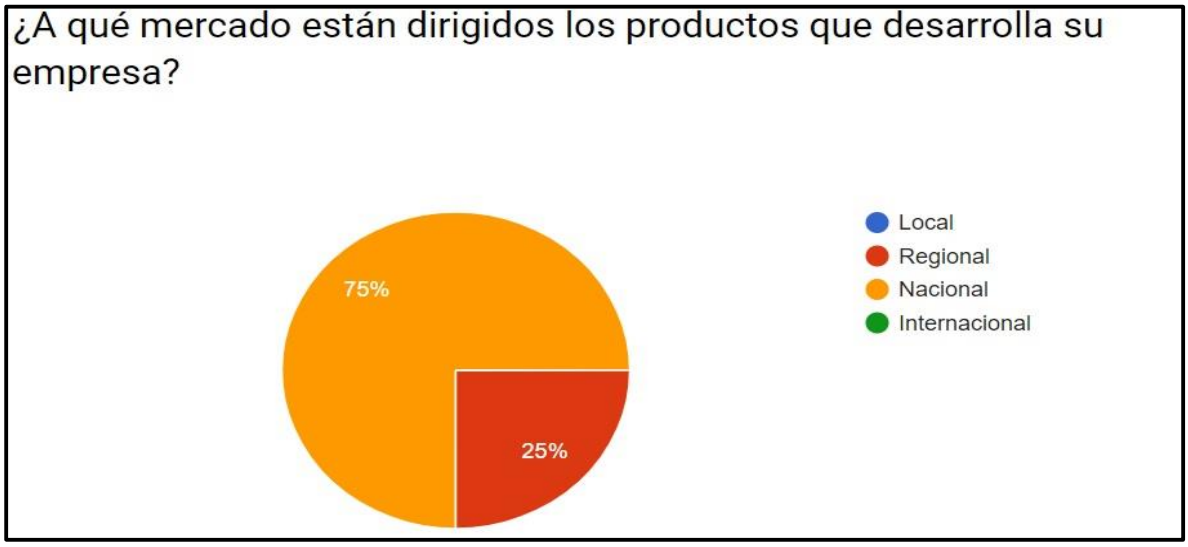
Según el estudio realizado, se demostró que el SENA es la institución, que más apoya a los microempresarios, a través de capacitaciones y asesorías en la parte administrativa y productiva, por medio de muchos de sus programas, lo cuales buscan apoyar el empleo y el emprendimiento, de igual manera, se evidencia que la Cámara de comercio también soporta a estas empresas, con el fin de generar desarrollo económico en la región.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Figura 19. Grupo empresarial o cadena productiva

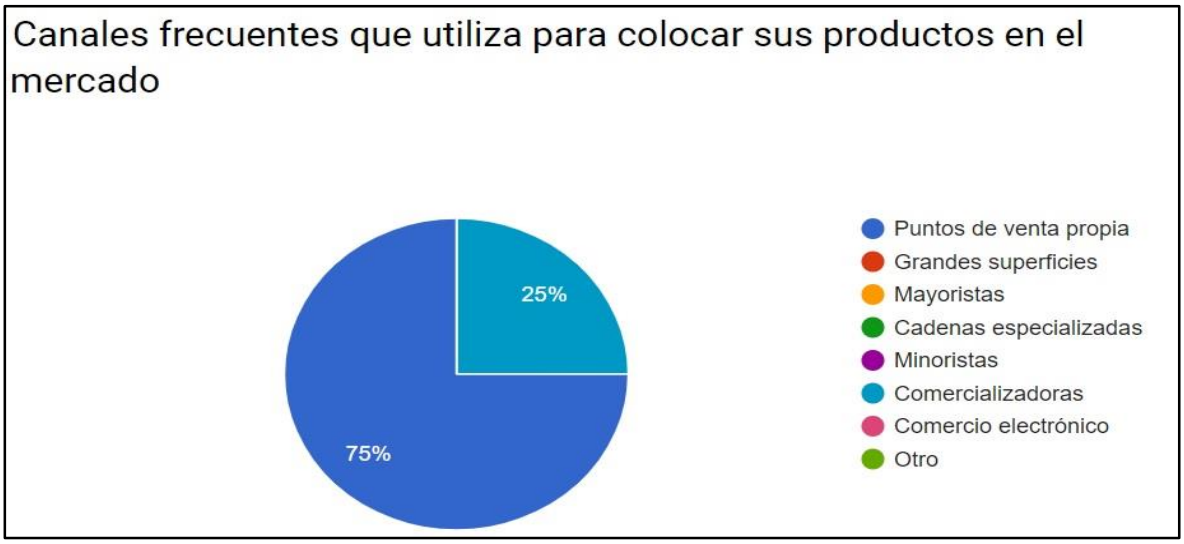
Fuente: Autores del proyecto

Figura 20. Mercado dirigido



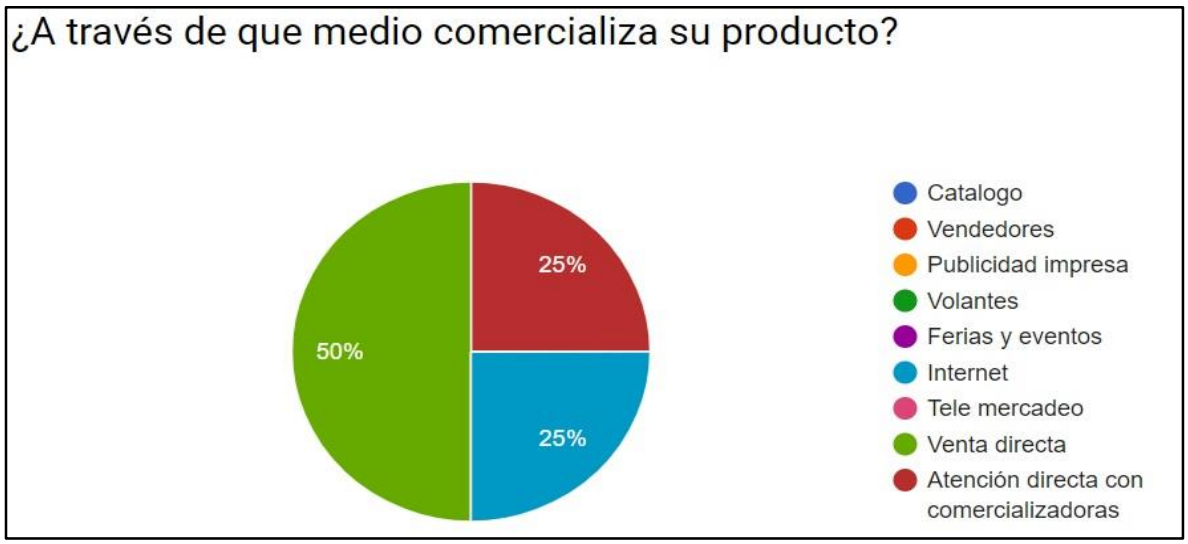
Fuente: Autores del proyecto

Figura 21. Canales frecuentes de ventas



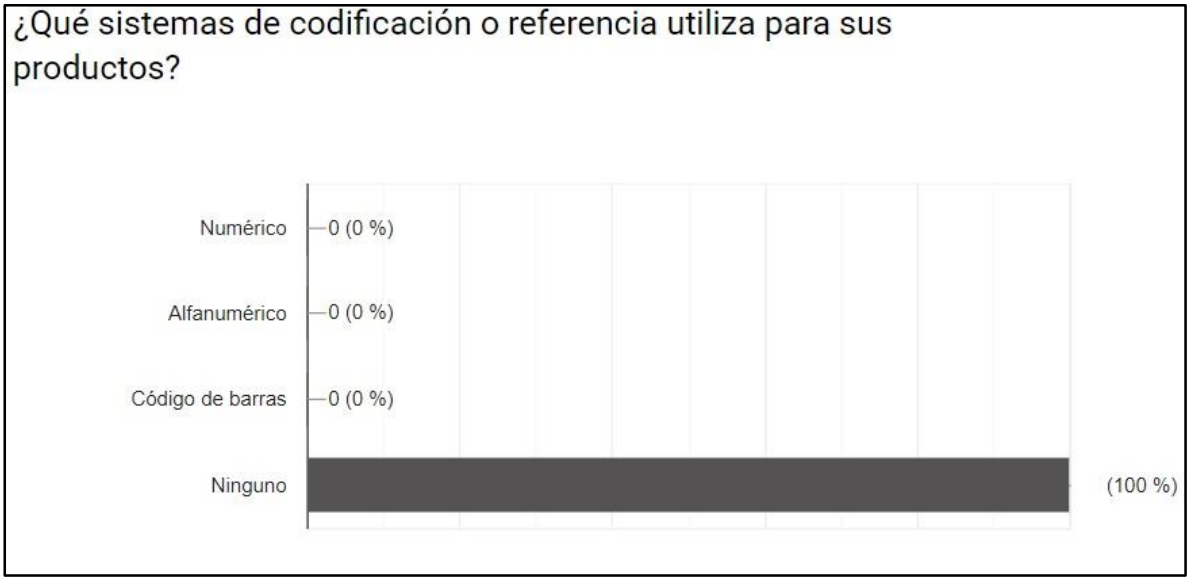
Fuente: Autores del proyecto

Figura 22. Medios de comercialización



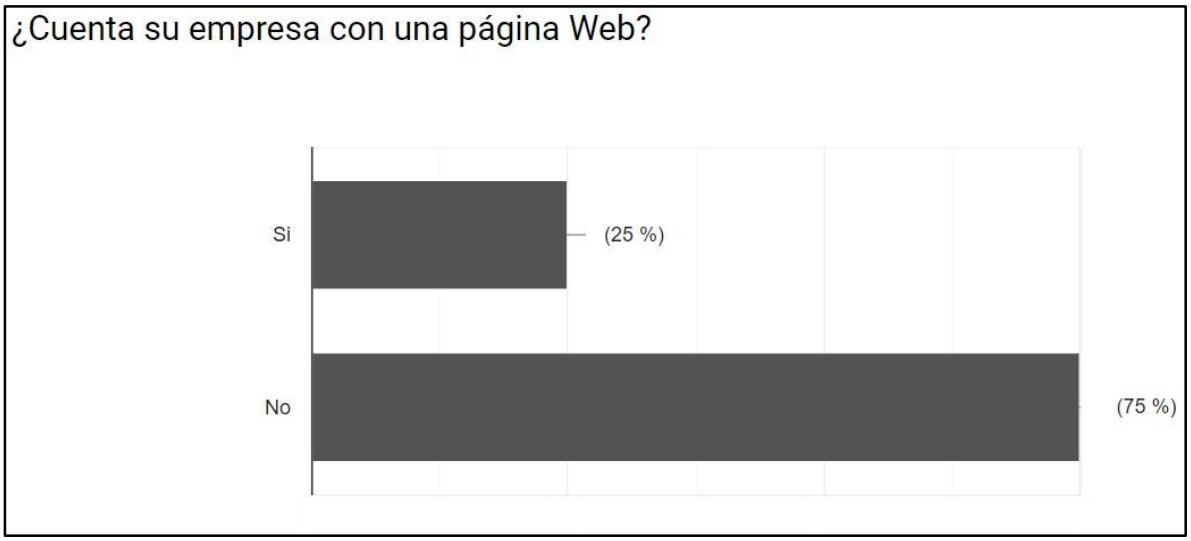
Fuente: Autores del proyecto

Figura 23. Sistemas de codificación



Fuente: Autores del proyecto

Figura 24. Página web



Fuente: Autores del proyecto

ANÁLISIS ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Actualmente según la Alcaldía de Tuluá, en un estudio realizado a los sectores económicos, se evidencia que el sector del comercio arroja un promedio de $304.254.372 millones de pesos, aportando a la participación un 0,0072% de las ventas de la región[12], demostrando así que este sector es de gran relevancia en la ciudad. En la encuesta realizada a las empresas, manifestaron que el 100% no pertenece a ningún grupo empresarial o cadena productiva lo que podría ser un aspecto negativo para el desarrollo ya que al no tener aliados empresariales se disminuyen las ideas estratégicas para la innovación y expansión empresarial, ya que pertenecer a estos grupos empresariales genera más robustez, mayor cantidad de productos y cobertura, además al comportarse como una unidad podrían atacar mercados extranjeros de forma más activa. Un grupo empresarial además podría ayudar a combatir los escases de personal idóneo para desarrollar las tareas de la empresa al generar entrenamientos internos que pudieran garantizar la calidad permanente de sus productos.

Según el estudio se determinó que, el 75% de las empresas tiene su producto dirigido nacional, y el otro 25% al mercado regional, demostrando así, que las empresas prefieren ofrecer sus productos en el país y no en el exterior, ya que no existen políticas públicas, las cuales apoyen y asesoren a las empresas, con el fin de exportar sus productos y dar a conocer el talento nacional, generando un impacto en la economía nacional.

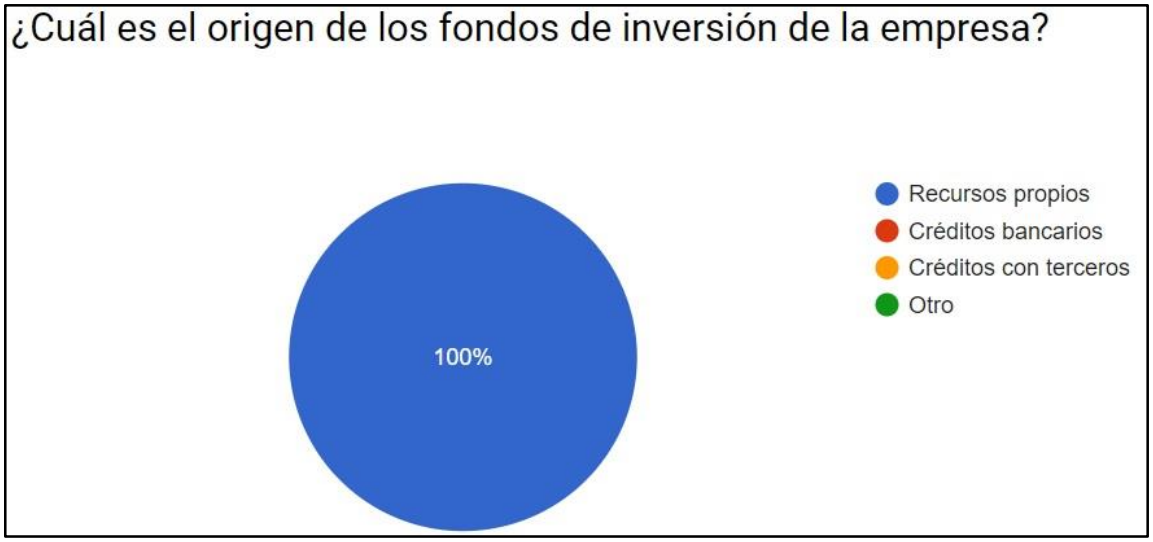
De igual se logró determinar que el 100% de las empresas no tienen ningún tipo de sistema de codificación ni identificación para sus productos, esto genera que no se tenga una trazabilidad correcta ni precisa de los productos.

Otro resultado importante del estudio, fue que solo el 25% de las empresas tiene actualmente una página web y el 75% no posee, por lo cual no utilizan redes sociales como un canal importante para la comercialización de sus productos, ya que prefieren venta directa con los clientes, lo que podría identificarse como un punto negativo ya que se podría estar perdiendo un gran potencial de comercialización debido a que en esta era la sociedad prefiere realizar compras y búsquedas online por mayor comodidad y agilidad, lo que disminuye la capacidad de ganancias para las empresas, además refleja la falta de innovación empresarial.

[12] https://www.tulua.gov.co/promedio-ventas-segun-sector-economico/

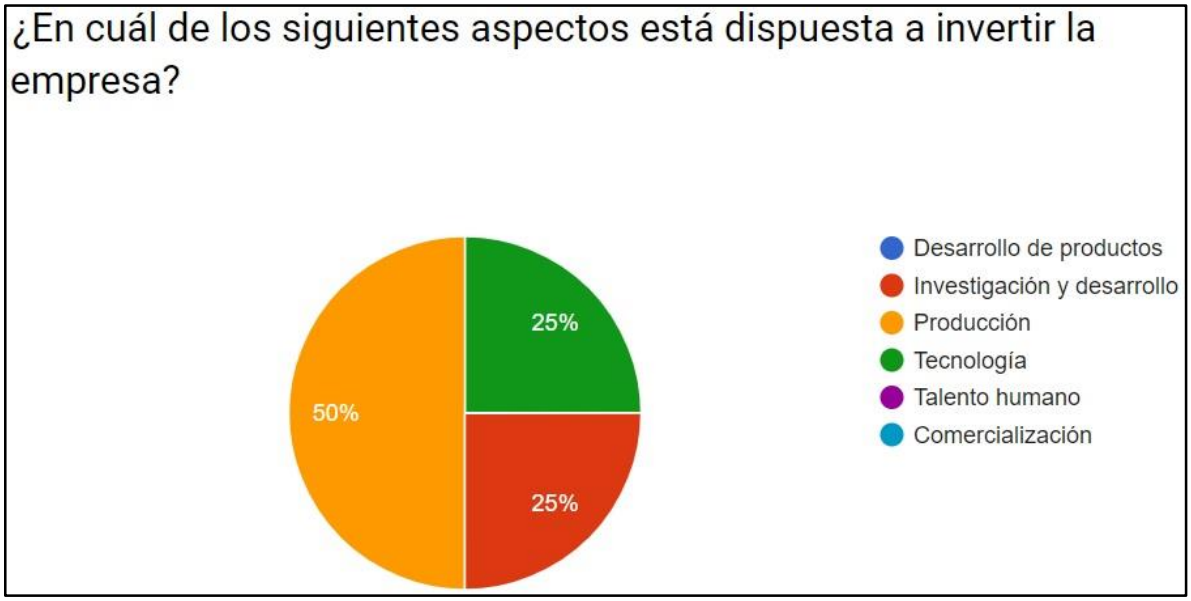
ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Figura 25. Origen de los fondos de inversión



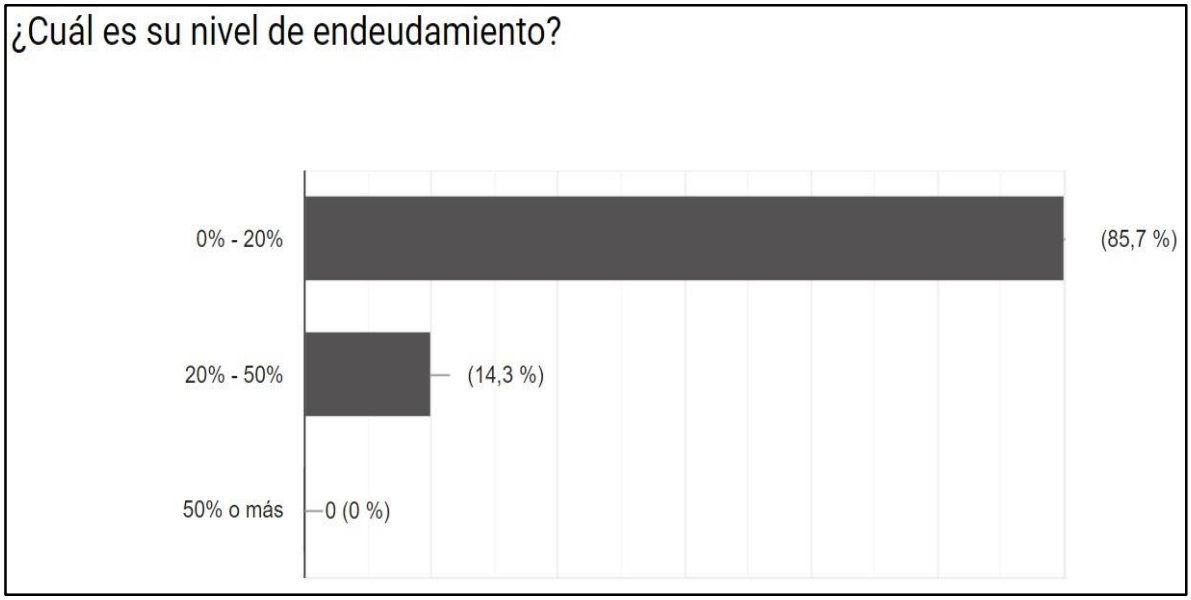
Fuente: Autores del proyecto

Figura 26. Aspectos para la inversión de la empresa



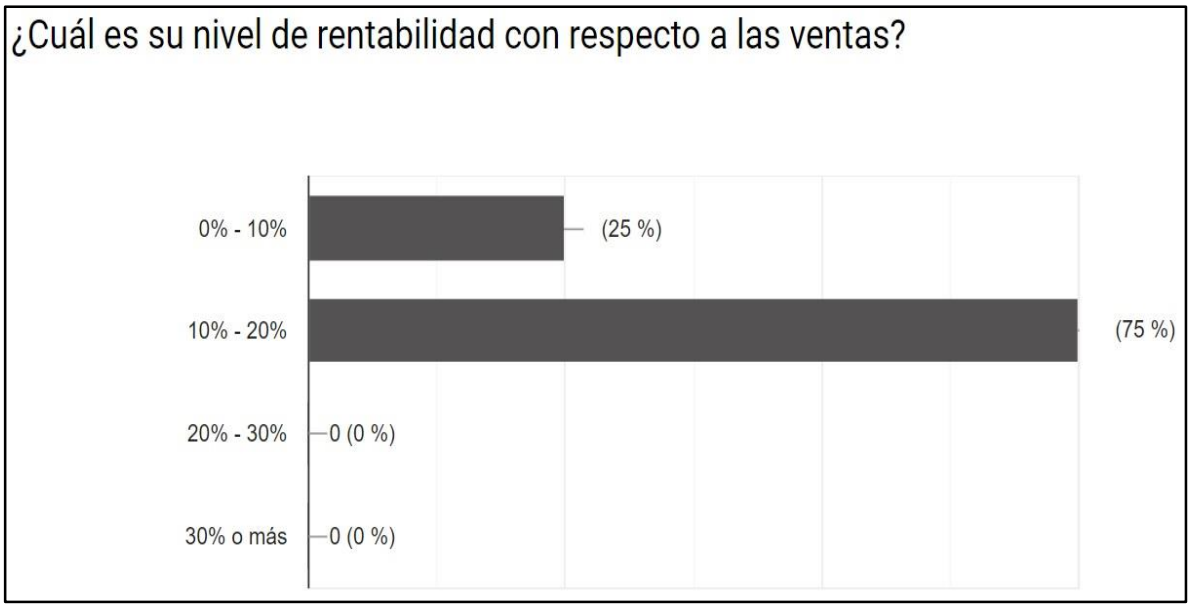
Fuente: Autores del proyecto

Figura 27. Nivel de endeudamiento



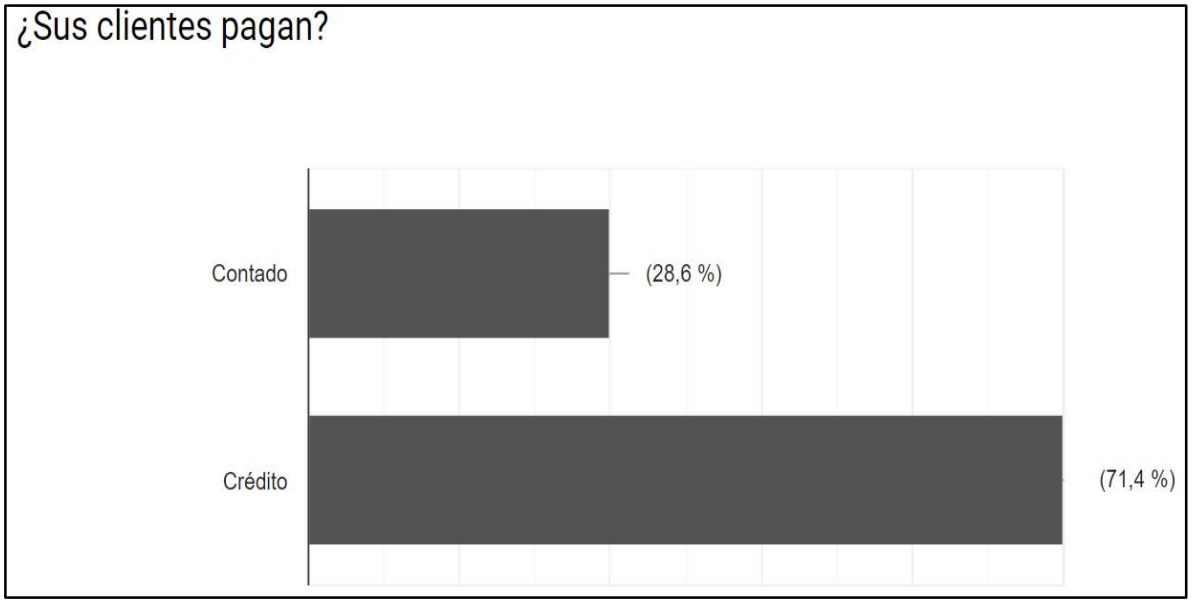
Fuente: Autores del proyecto

Figura 28. Nivel de rentabilidad



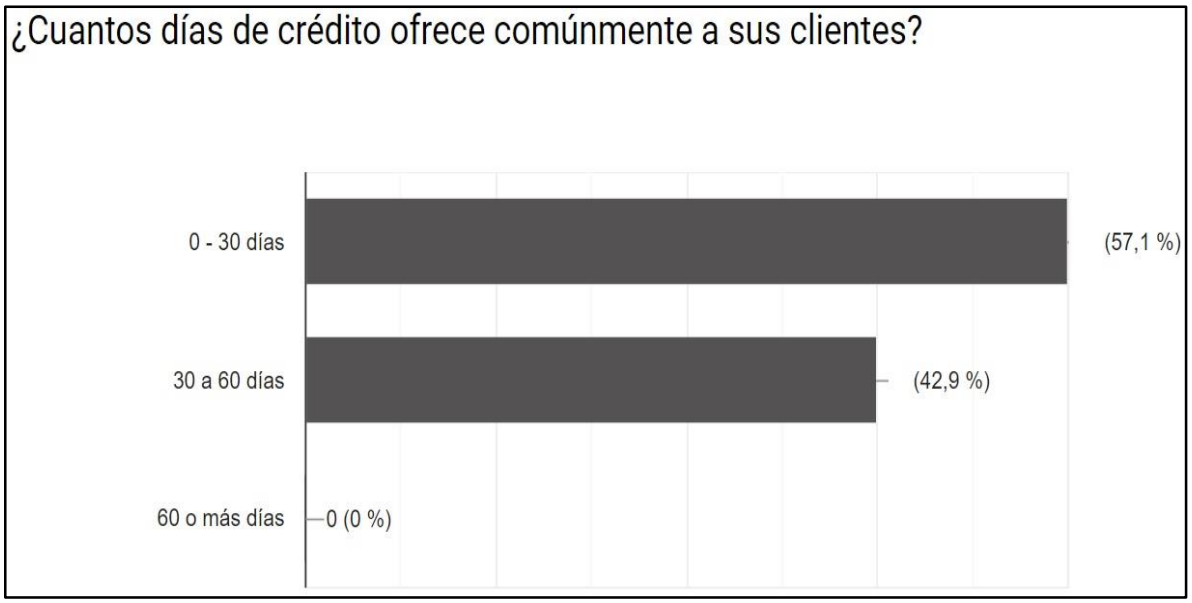
Fuente: Autores del proyecto

Figura 29. Formas de pago



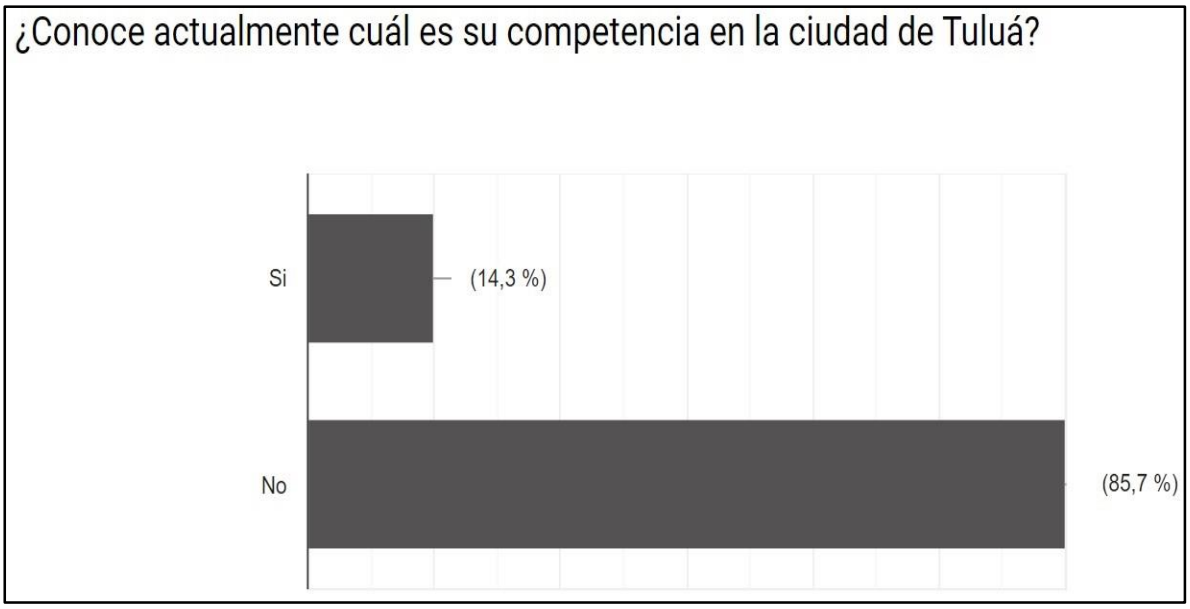
Fuente: Autores del proyecto

Figura 30. Días de crédito



Fuente: Autores del proyecto

Figura 31. Competencia



Fuente: Autores del proyecto

ANÁLISIS ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Otro punto importante obtenido en el estudio, es que, los orígenes de los fondos de financiamiento del 100% de las empresas encuestadas son de recursos propios, demostrando a los microempresarios a tener menor inversión en maquinaria y equipos, lo que generaría un aumento en su productividad y todo esto es debido a que el gobierno nacional no realiza alianzas estratégicas con las entidades financieras, con el fin de promover los créditos y el apalancamiento para la creación y sostenimiento de las empresas, ya que en la actualidad estas entidades presentan tasas de interés muy altas y no son asequibles para los microempresarios.

Del mismo modo, las empresas manifestaron con un 50% de preferencia la inversión en la parte de producción de cada una de ellas, demostrando así, que el fortalecimiento de esta área tan importante, traerá resultados positivos, ya que es donde se presentan las mayores falencias y cuellos de botella del proceso, es por esto, que debe ser potencializada por parte de los empresarios, por lo que en la actualidad utilizan técnicas rudimentarias y artesanales que no generan capacidad de producción alta y competitividad en el mercado.

Por otro lado, se preguntó por el nivel de endeudamiento, este nos permite medir cuánta deuda soportan las empresas con sus propios recursos, a lo que el 85,7% de las empresas, respondieron que tienen un nivel entre el 0% y el 20%, demostrando así, que estas no adquieren muchas deudas y no están usando un apalancamiento adecuado para maximizar sus beneficios.

De igual manera se preguntó sobre el nivel de rentabilidad con respecto a las ventas en donde el 75% de las empresas encuestadas respondieron entre el 10% y el 20%, con esto se puede inferir que, las empresas no tienen un margen representativo en las ventas de su producto, generando así pocos ingresos y baja rentabilidad.

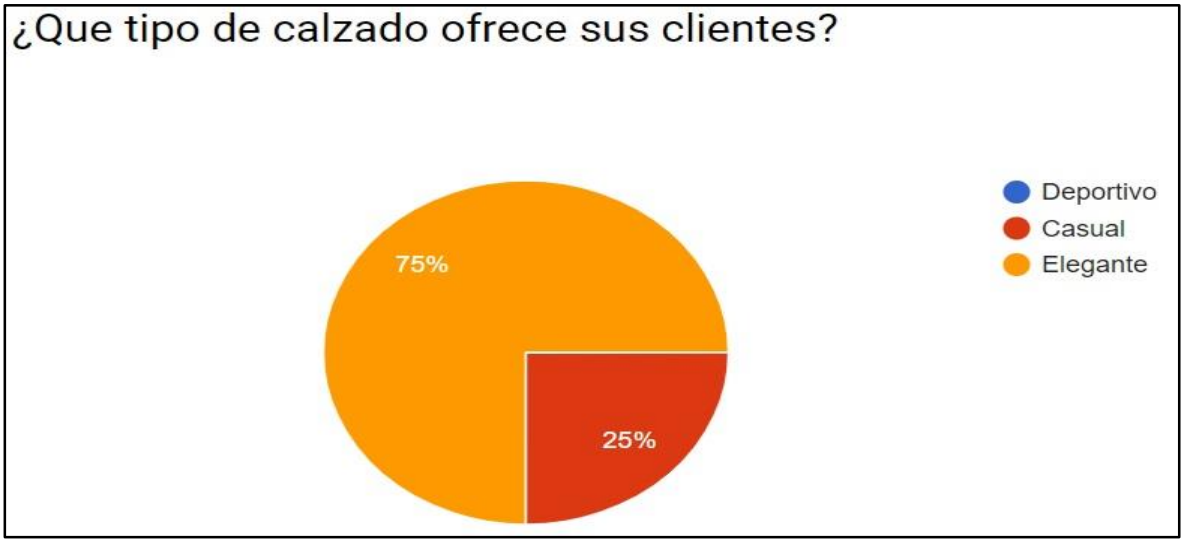
Así mismo, el 71,4% de las empresas respondieron que, la modalidad de sus ventas es a crédito, ya que, con esto inducen a más ventas a lo largo del tiempo al permitirle a los clientes realizar compras sin tener efectivo inmediato, de igual forma, anima a los clientes a hacer compras más grandes cuando los precios son adecuados que si lo compraran en efectivo, también expresaron que el 57,1% de las empresas ofrece un plazo máximo de pago de 30 días, porque buscan minimizar el nivel de riesgo que tienen las cuentas por cobrar y que la rotación de cartera se dé en la menor cantidad de días posibles, generando un recaudo de cartera más eficiente.

Otro punto determinante conocido en este estudio, es que el 85,7% de las empresas no conoce realmente quienes son su competencia, perdiendo posicionamiento en el mercado local, a través de esta investigación se busca dar a conocer a los empresarios de este sector, como se encuentra su competencia actualmente, con el fin de que puedan analizarla y mejorar en temas como sistemas de gestión, productos, servicios, estrategias de marketing y así mismo, establecer una diferencia entre lo que ofrece la marca propia y lo que hace la competencia, con la finalidad de aumentar los valores de las empresas encuestadas.

Por todos los motivos anteriormente mencionados, se puede deducir que actualmente las empresas de este sector, no son productivas con respecto a su capacidad financiera, ya que sus niveles de endeudamiento y rentabilidad no son altos demostrando así, que no son competitivas en el mercado local.

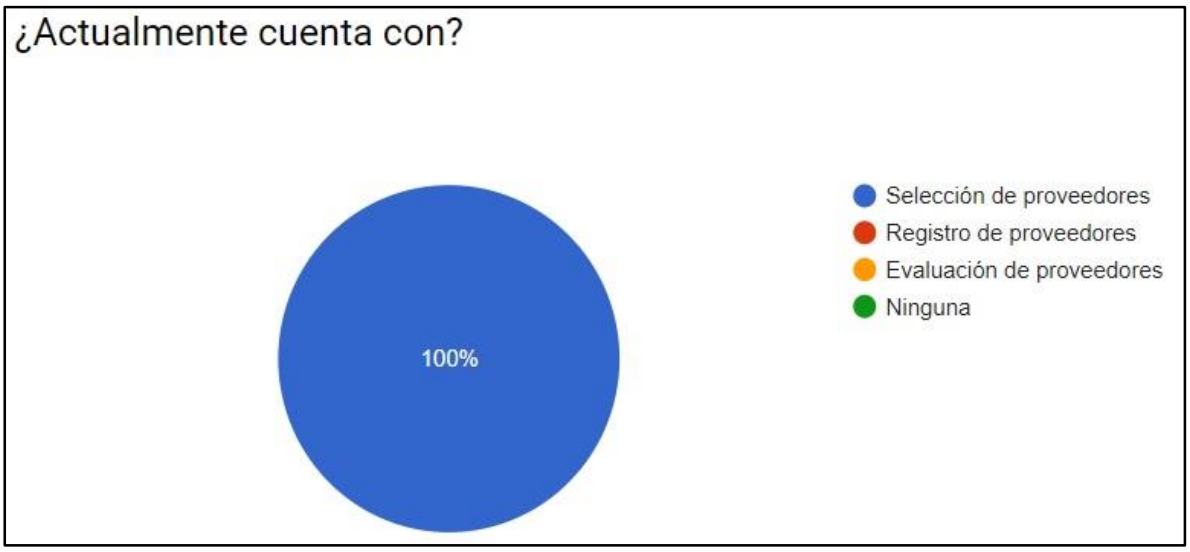
AREA DE PRODUCCIÓN

Figura 32. Tipo de calzado



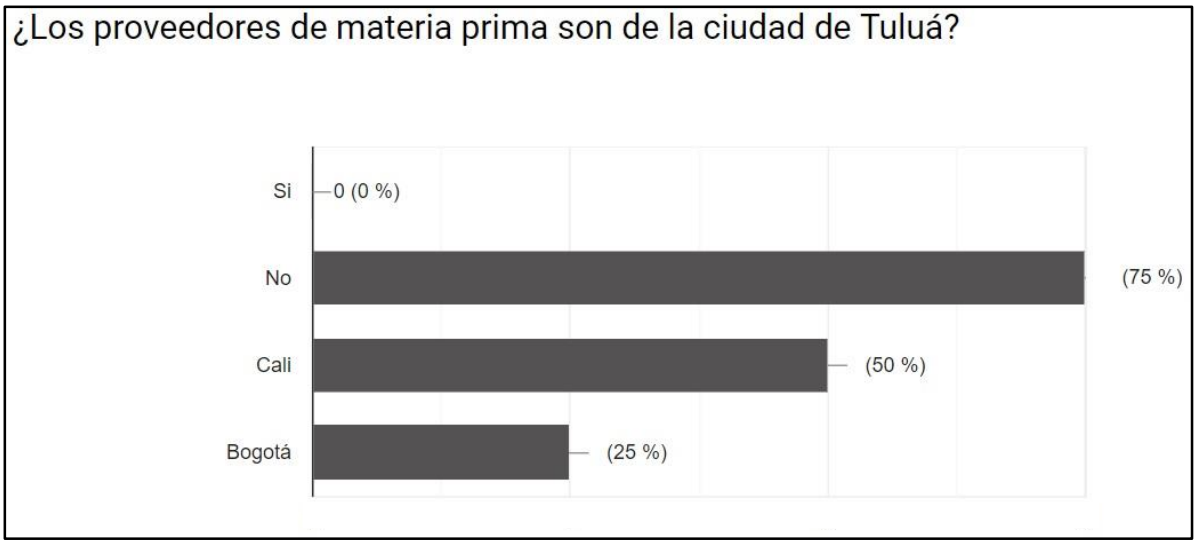
Fuente: Autores del proyecto

Figura 33. Proveedores



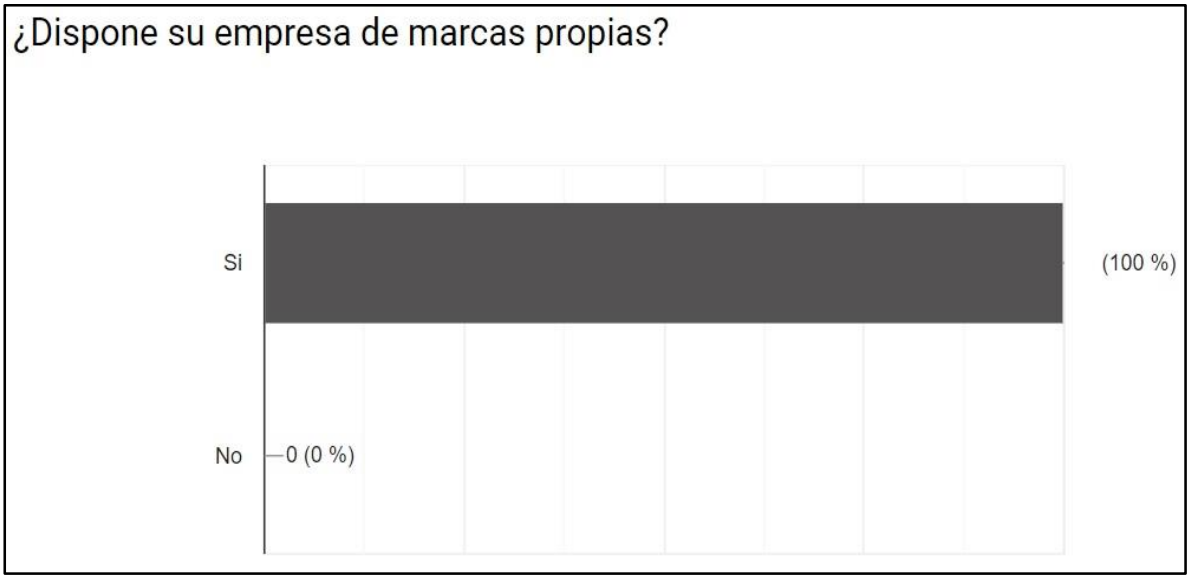
Fuente: Autores del proyecto

Figura 34. Ubicaciones de los proveedores



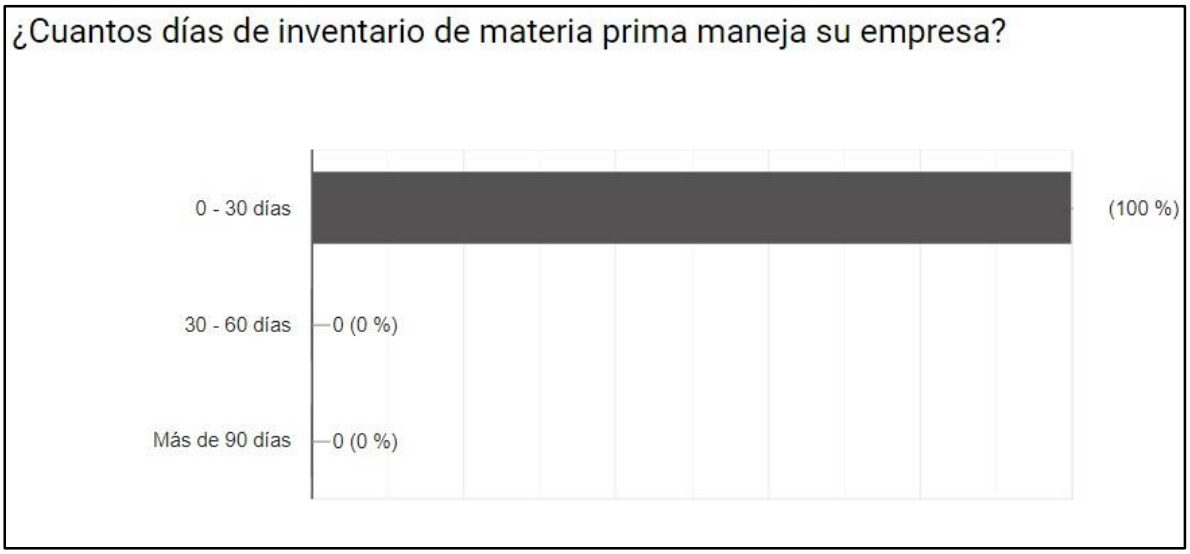
Fuente: Autores del proyecto

Figura 35. Marcas propias



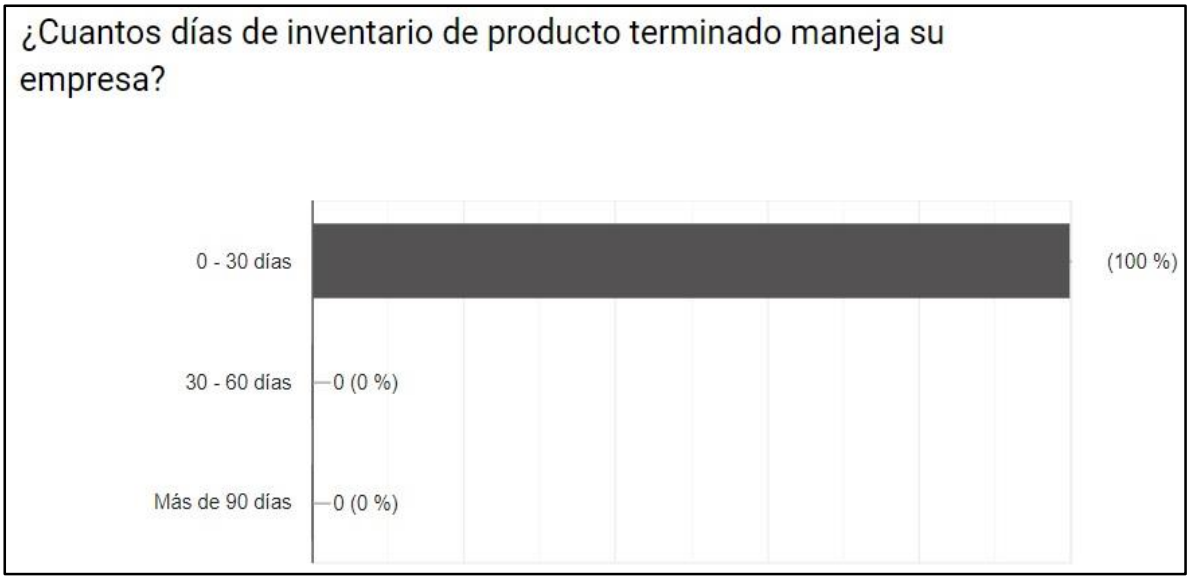
Fuente: Autores del proyecto

Figura 36. Días de inventario de materia prima



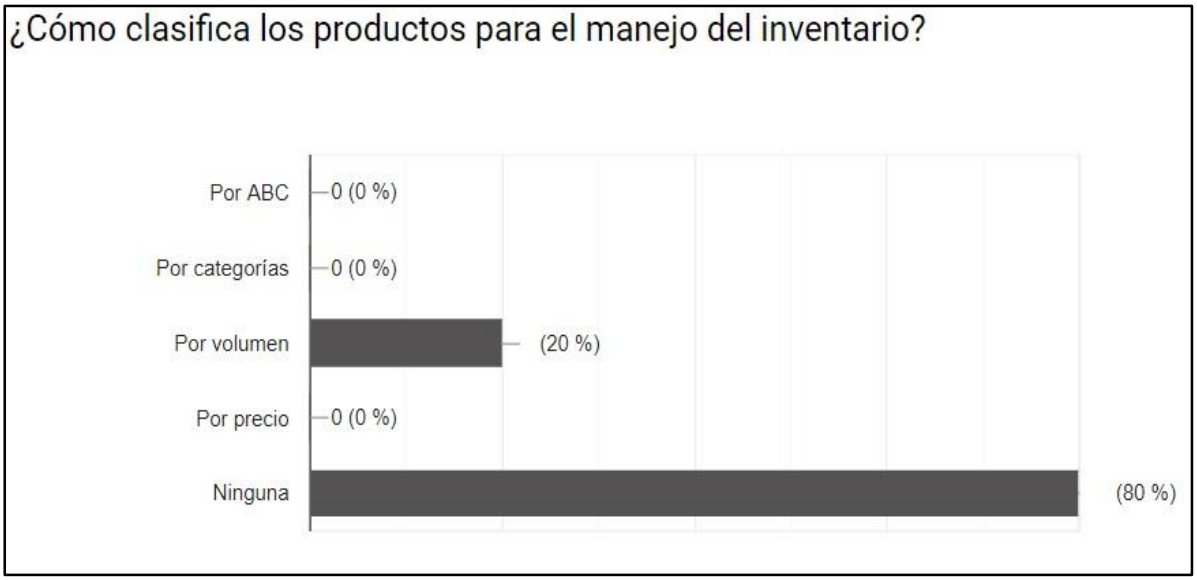
Fuente: Autores del proyecto

Figura 37. Días de inventario de producto terminado



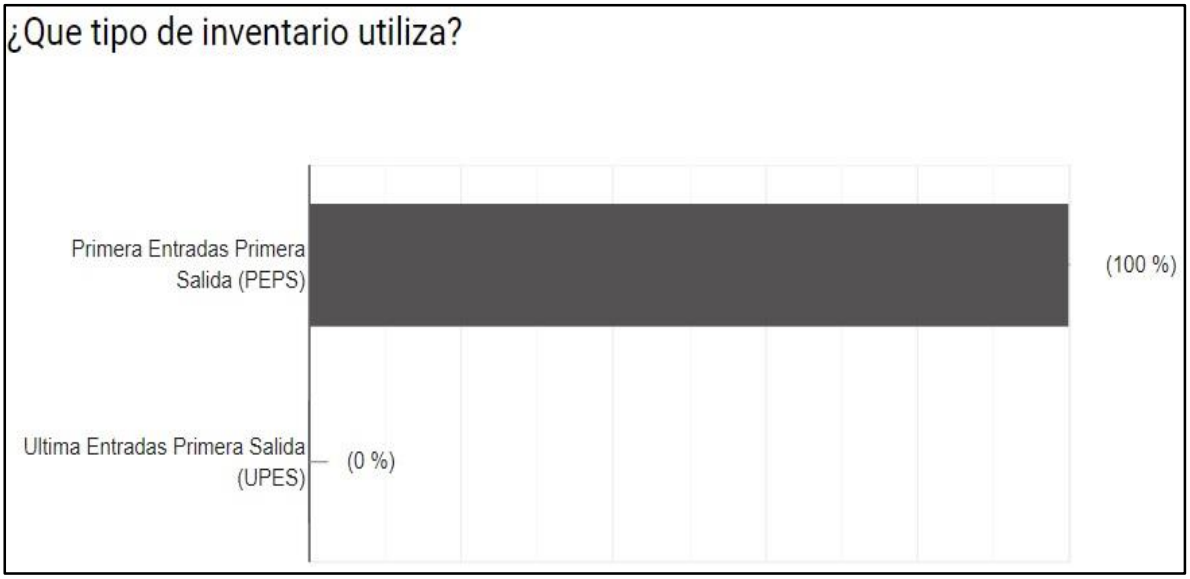
Fuente: Autores del proyecto

Figura 38. Clasificación de los productos para el manejo de inventario



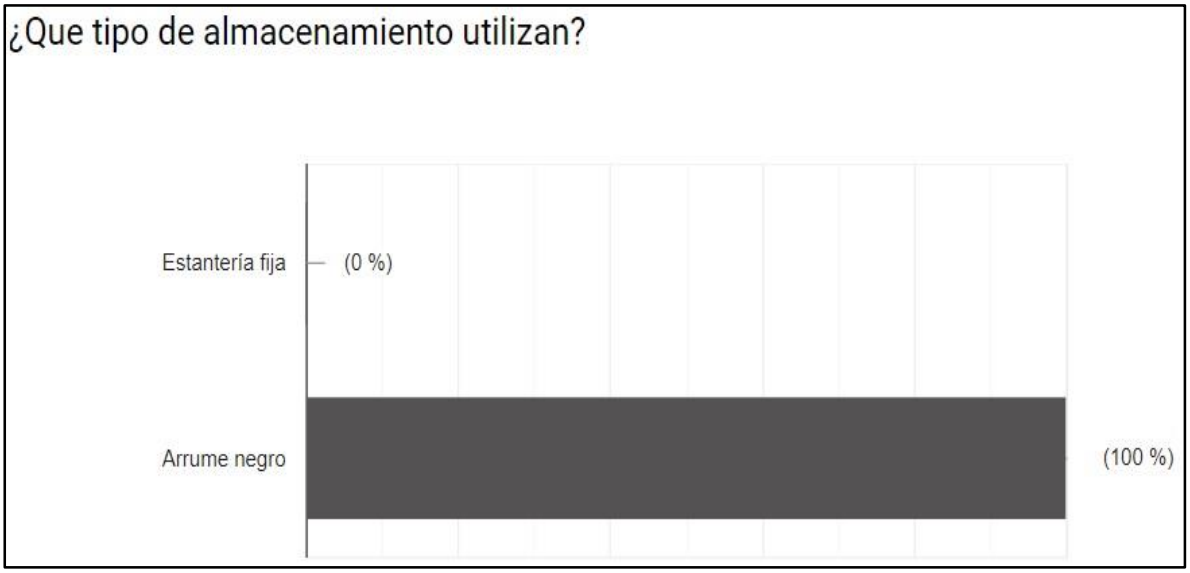
Fuente: Autores del proyecto

Figura 39. Tipo de inventario



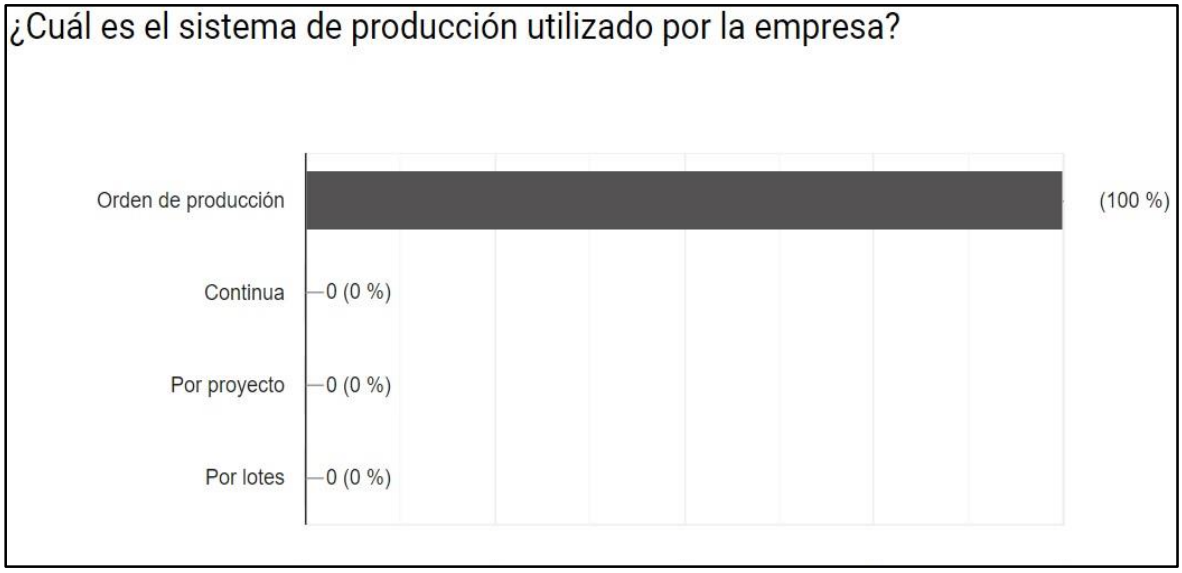
Fuente: Autores del proyecto

Figura 40. Tipo de almacenamiento



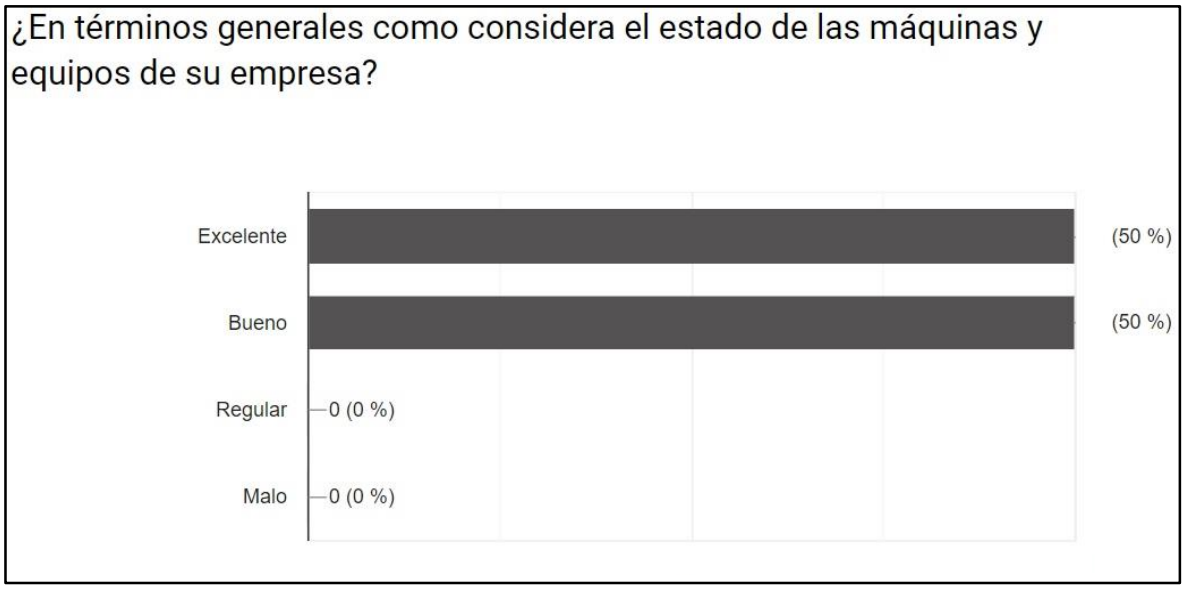
Fuente: Autores del proyecto

Figura 41. Sistema de producción



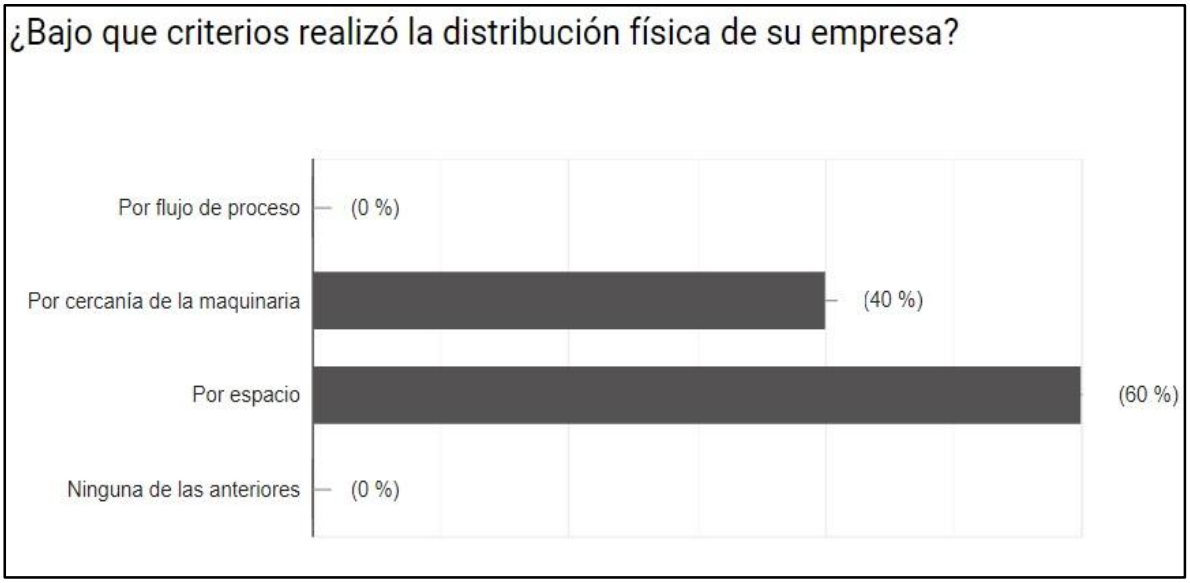
Fuente: Autores del proyecto

Figura 42. Estado de máquinas y equipos



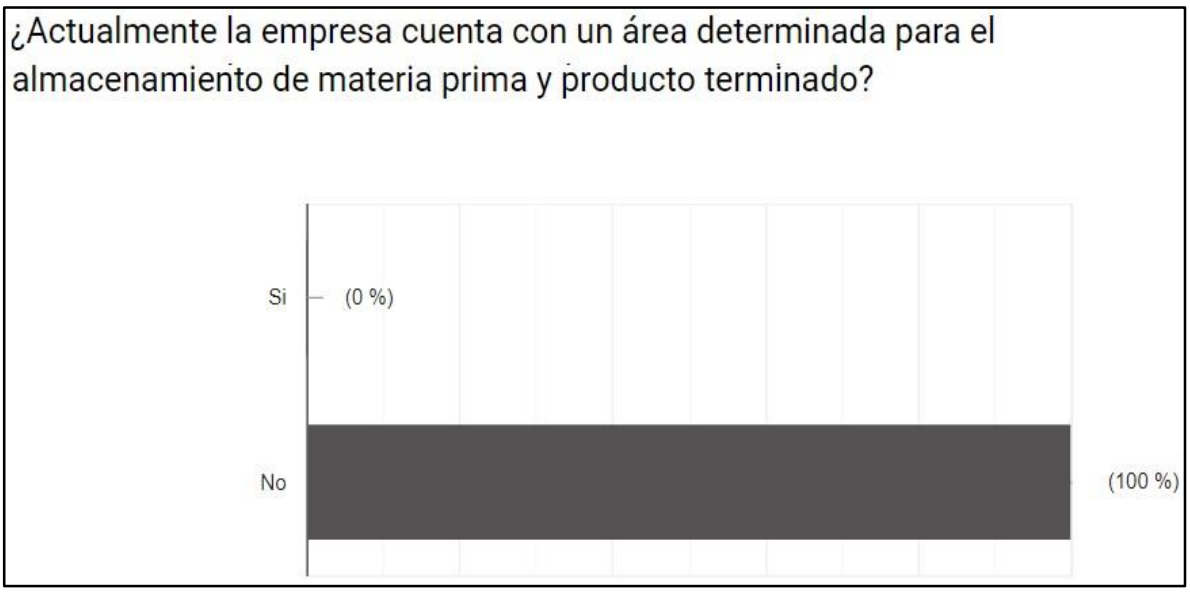
Fuente: Autores del proyecto

Figura 43. Distribución física de la empresa



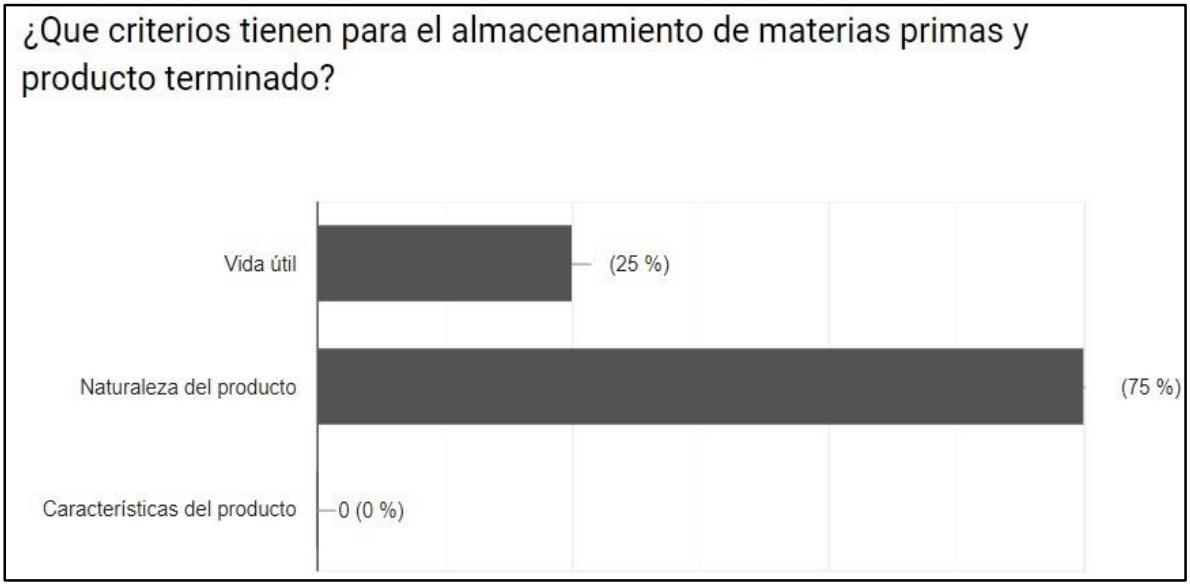
Fuente: Autores del proyecto

Figura 44. Área de almacenamiento



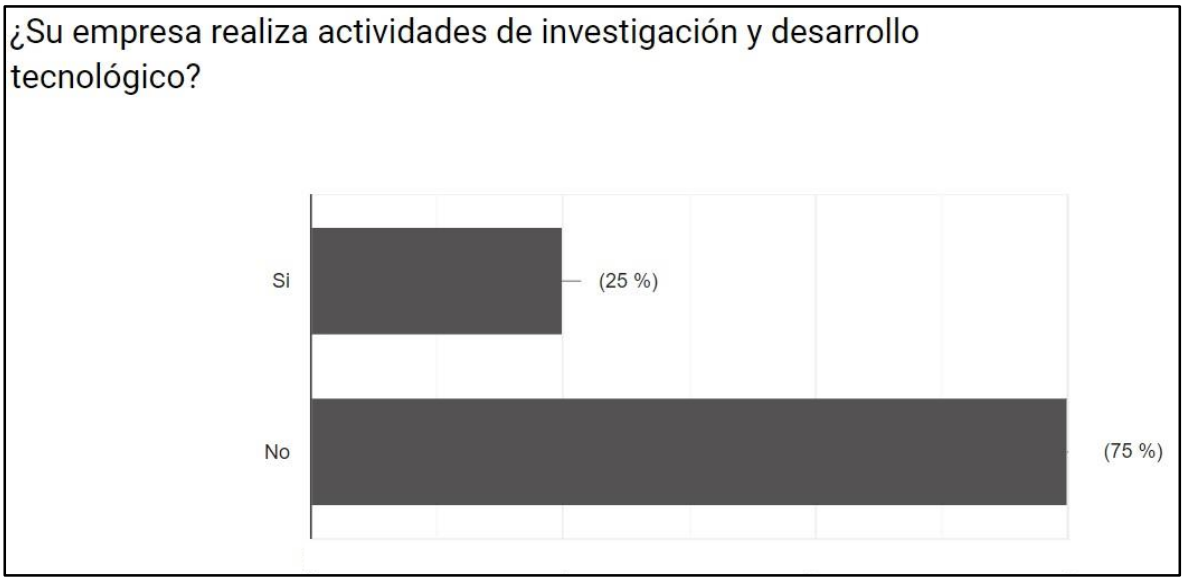
Fuente: Autores del proyecto

Figura 45. Criterios de almacenamiento



Fuente: Autores del proyecto

Figura 46. Actividades de investigación y desarrollo tecnológico

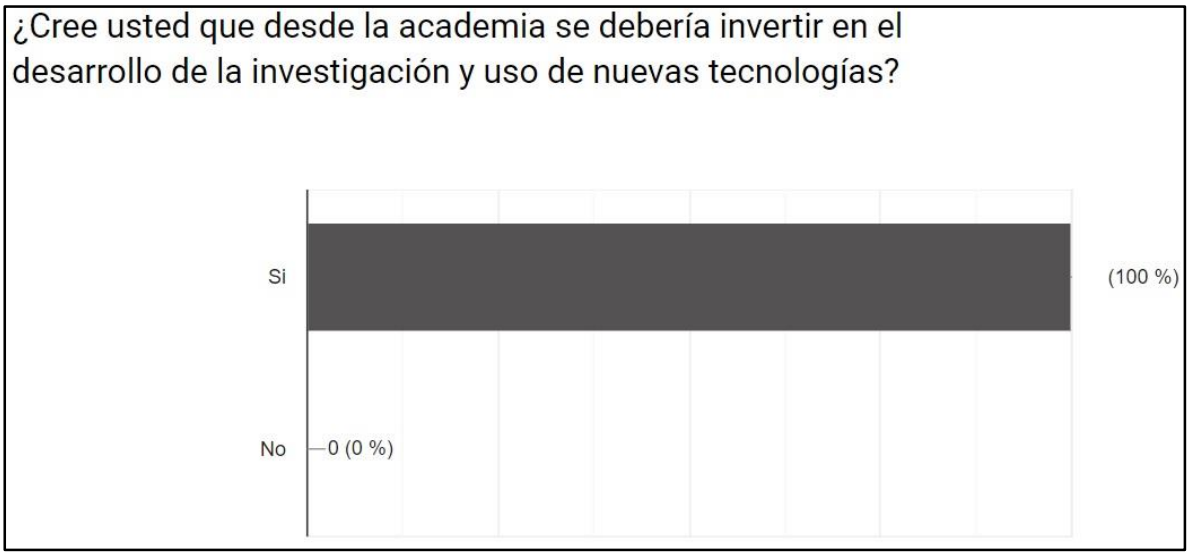


Fuente: Autores del proyecto

Figura 47. Diseño de calzado

Fuente: Autores del proyecto

Figura 48. Inversión en desarrollo de investigación y nuevas tecnologías



Fuente: Autores del proyecto

ANALISIS ÁREA DE PRODUCCIÓN

En cuanto a las empresas encuestadas, el 75% manifestó que fabrican y comercializan calzado elegante, ya que su principal componente es el cuero y esto hace que sea un producto elegante, sin embargo, el 25% de estas, reveló que también fabrican calzado casual, porque los clientes se sienten atraídos por este tipo de producto. Del mismo modo, se evidenció que los proveedores no son del municipio de Tuluá, el 50% de las empresas encuestadas argumentó que son de la ciudad de Cali, ya que allí se encuentra gran variedad de materia prima, así mismo, el 25% respondió que son proveedores de la ciudad de Bogotá, pero por criterios como cercanía y costos la mayoría de empresas prefiere Cali, todos estos factores hacen que los precios de los productos sean más elevados y poco competitivos en el mercado.

Así mismo, todas las empresas utilizadas en el estudio diseñan y producen artículos de su propia marca, como es el caso de la empresa **VICKY TASCÓN – TIENDA DEL CUERO,** la cual tiene su propia marca patentada y con todos los requerimientos de ley, con el fin de que sus productos sean totalmente exclusivos y novedosos, generando un impacto en el mercado regional.

En cuanto a inventarios se refiere, el 100% de las empresas manifestaron que tienen aproximadamente 30 días de inventario, tanto de materia prima como de producto terminado, esto se debe a que no cuentan con suficiente infraestructura para almacenar mayor cantidad de productos.

Otro tema critico observado, es con respecto al almacenamiento, el 100% de las empresas encuestadas, respondió que no tienen un área determinada para el almacenamiento y esto se debe al poco espacio con el que cuentan sus fábricas, del mismo modo su forma de almacenar es de acuerdo a la naturaleza del producto, así mismo la distribución física de cada una de ellas, fue realizada de manera empírica y no aplicó un diseño de planta apropiado, generando así, una baja productividad de ellas.

Por otro lado, el 100% de estas empresas manifestaron que su sistema de producción es basado en las ordenes de producción, ya que este sistema, es de alta rotación y no necesitan almacenar grandes cantidades de producto terminado, del mismo modo se elaboran programas de producción de forma mensual o menor, dependiendo de la empresa, del producto y de la oferta y demanda del mismo.

Por otro lado, podemos resaltar que los equipos de las empresas con los cuales elaboran su producto tiene una antigüedad entre uno y cinco años, el 50% de los

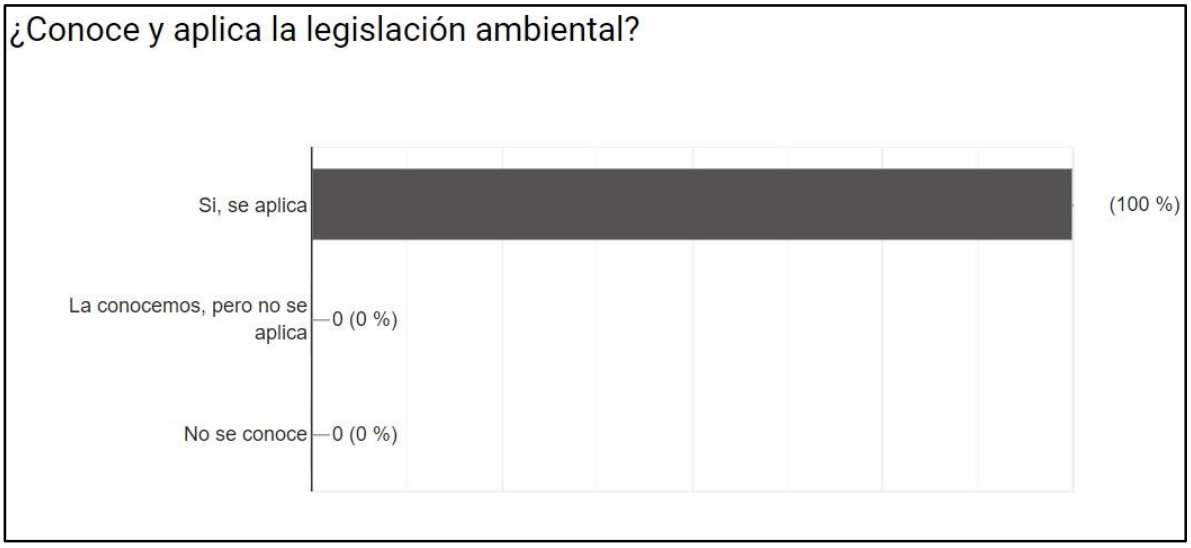
microempresarios consideran que la maquinaria con la que cuentan se encuentra en excelente estado y el otro 50% considera que se encuentra en buen estado, aunque no descartan las posibilidades de adquirir nuevos equipos que faciliten la optimización de sus procesos de producción.

Otro análisis importante fue que, la clasificación de los productos para manejar el inventario es de acuerdo al volumen del producto, teniendo así un control de las mayores existencias que posee la empresa, de igual manera el tipo de inventario que manejan las empresas es el primero en entrar es el primero en salir, generando así, que los productos tengan mayor rotación, por lo que son artículos de tendencias y tienen una obsolescencia alta.

También se demostró, que el 75% de las empresas no invierte en actividades de investigación y desarrollo, generando un estancamiento de los procesos de producción y no aumentando la productividad de cada una de ellas, por el contrario el 25% restante, respondió que sí lo realiza, generando mayor rendimiento en sus procesos, de igual manera expresaron un total acuerdo en que, por parte de la academia exista un apoyo con respecto a estas investigaciones, con el fin de incentivar el uso de nuevas tecnologías y responder a las fluctuaciones del mercado.

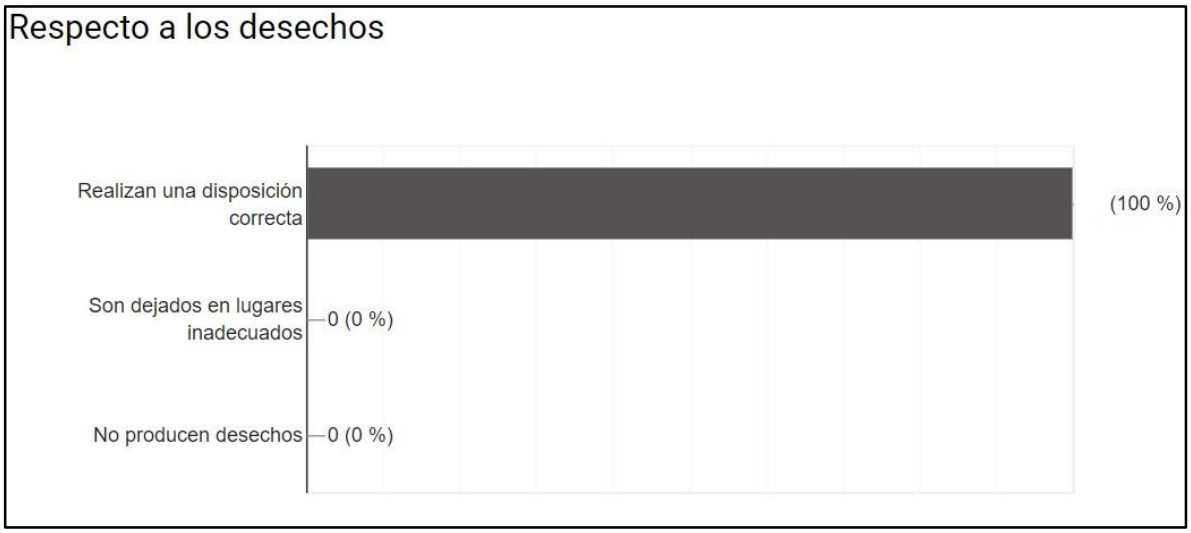
ÁREA ASPECTOS LEGALES

Figura 49. Legislación ambiental



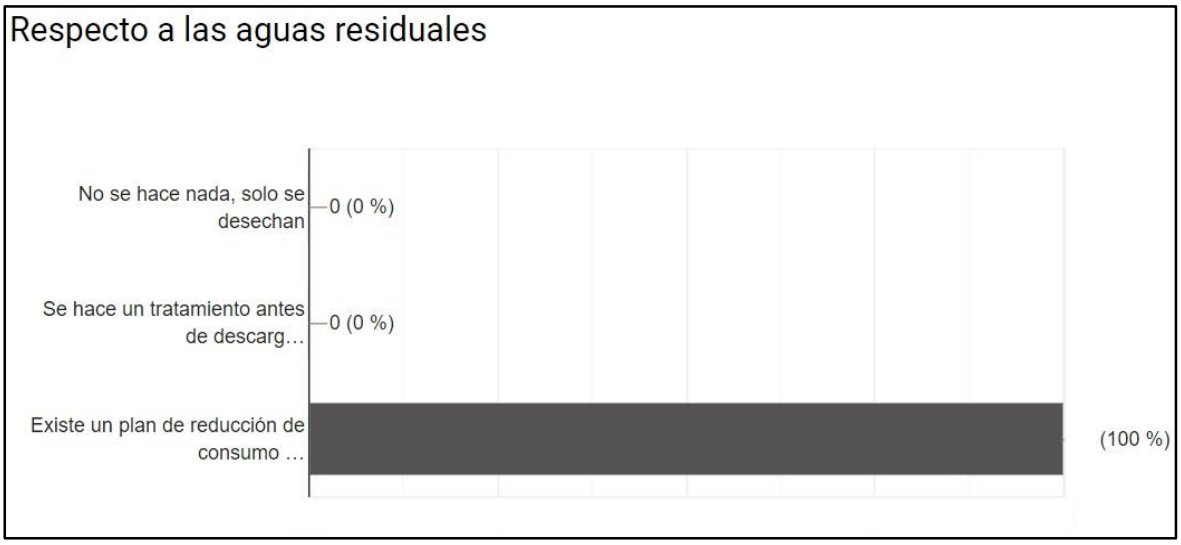
Fuente: Autores del proyecto

Figura 50. Disposición de desechos



Fuente: Autores del proyecto

Figura 51. Disposición de aguas residuales



Fuente: Autores del proyecto

ANÁLISIS ÁREA ASPECTOS LEGALES

De acuerdo a la legislación ambiental creada por el gobierno nacional en donde imparte las directrices para las empresas cuyo objetivo social sea la fabricación y comercialización de artículos de cuero, citadas en la siguiente ley:

Ley 9 de 1979: Por la cual se distan las medidas sanitarias para la protección del medio ambiente la presente ley establece:

- a). Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana.
- b). Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del ambiente.[13]

El 100% de las empresas manifestaron que conocen y aplican esta legislación, con el fin de realizar los procedimientos exigidos por el estado, en cuanto a su actividad económica.

Por otro lado, la disposición de desechos, también se encuentra legislada en la ley anteriormente mencionado, la cual dice:

Ley 9 de 1979: Establece las normas sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana y los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legislación y control de las descargas de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del ambiente.[14]

Del mismo modo, el 100% de las empresas estudiadas, argumentó que actualmente tiene un plan de reducción de consumo de agua, con el fin de ahorrar y darle un mejor uso a este recurso.

[13] https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
[14] https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf

ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD

El periódico El Tiempo, realizó recientemente un estudio sobre productividad en el país, llamado **"Productividad de las empresas, afectada por la ineficiencia"**, en donde efectúa un análisis en las empresas colombianas con respecto a su productividad y desempeño económico, allí plantea diferentes factores por los cuales no se logra llegar a una alta productividad, como lo son, la dificultad para certificarse en temas de calidad, obstáculos para la comercialización de sus productos, la alta rotación y mal manejo de los procesos; problemáticas que fueron evidenciadas en todas las empresas utilizadas en este estudio, ya que la falta de estandarización y poco orden en sus procesos, hace que estas, no logren tener una alta productividad y sus productos no sean tan competitivos en el mercado regional.

Así mismo, el periódico argumenta que "8 de cada 10 empresas no implementan medidas de eficiencia y tienen equipos viejos que generan un alto consumo de energía"[15], esta problemática también fue identificada en las empresas, por lo que poseen maquinaria antigua y no realizan los respectivos mantenimientos preventivos, con el fin de mantener en estado óptimo los equipos.

Por otro lado, el estudio manifiesta que, "6 de cada 10 empresas no miden el tiempo que toma su proceso de producción y la respuesta de sus clientes, es decir, "producen y no saben si el cliente está satisfecho con el producto, o si están cumpliendo con su objetivo empresarial", de igual manera esto fue comprobado a lo largo del estudio, ya que las empresas se dedican a producir de cualquier manera y no se preocupan por los tiempos de producción, lo cual es un factor crítico, por lo que entre más tiempo demore la elaboración del producto, mayor será su costo final, a su vez, no realizan un estudio de mercado ni de la aceptación que tiene su producto para el cliente, generando que el producto no tenga la aceptación esperada y sus ventas decaigan.

El diario "La republica" en un informe realizado en el mes de julio del 2018, dice que "Cueros Vélez logró posicionarse en Colombia en el top 10 de las marcas con mayores ventas dentro de la marroquinería con un plan estratégico que prevé seguir ampliando. Este año, por ejemplo, completaron su tienda física número 270, divididas en ciudades principales e intermedias del país."[16] Así mismo comentó que "Además de fortalecer la presencia y las ventas en Colombia, el gerente general de la compañía Jorge Rodríguez, señaló que se hará énfasis en los mercados

[15] https://www.eltiempo.com/economia/empresas/productividad-en-empresas-colombianas-238874
[16] https://www.larepublica.co/empresas/velez-llego-estados-unidos-con-ventas-online-y-abrira-mas-de-30-puntos-en-colombia-2749289

internacionales con la apertura de tiendas físicas en México, Perú y Guatemala, pero especialmente apostando a su expansión en Estados Unidos con un canal de e-commerce", esto hace referencia que, el uso de nuevas tecnologías y ampliación a nuevos mercados a nivel nacional genera que la empresa se expanda y a su vez aumente la productividad.

Según ACICAM en su Modelo Integral de productividad Colombia (MIP-PTP), tiene como objetivo "elevar el nivel productivo y competitivo del sector cuero, calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero de Colombia, mediante la adopción de un modelo de gestión integral alineado a las directrices estratégicas del Plan de Negocios del PTP, en los ejes de Fortalecimiento, Promoción e Innovación y de Capital Humano. Este modelo deberá ajustarse a la problemática del sector, de tal manera que establezca el modus operandi de la transformación de las empresas de su estado actual de "no enfocadas" y "conscientes", a empresas "capaces", "maduras" y de "talla mundial"."[17] Este modelo fue creado con el fin de fortalecer y aumentar los niveles de productividad mediante un sistema de gestión de calidad exclusivo para empresas de calzado y marroquinería, el cual optimiza la productividad y competitividad de las empresas a partir de un nivel básico o una plataforma y cuatro fases certificables que comprende cada una de las metas de productividad.

ACICAM ha desarrollado la intervención en más de 90 empresas de calzado en el Modelo Integral de Productividad MIP/PTP COLOMBIA en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín con resultados altamente satisfactorios para las empresas conforme lo señala los indicadores finales de las empresas que se indican a modo de resumen a continuación:

- Aumentos en la productividad en la fabricación de calzado, número de pares en un 30% en promedio. Algunas de las empresas intervenidas reportan mejoras hasta de un 70%.
- Disminución de los inventarios en proceso de un 30% promedio.
- Reducción del índice de devoluciones de un 30%.
- Mejora en el cumplimiento de tiempos de entrega de un 90% en algunas empresas.
- Mejoras en el producto no conforme de hasta un 20%.
- Disminución de inventarios de materia prima.
- Reducción de inventarios de producto en proceso.

De manera complementaria se nombran algunas mejoras implementadas en las Empresas de forma general, cuyos resultados se ven reflejados en los porcentajes (Indicadores):

[17] https://acicam.org/el-modelo-integral-de-productividad-mip-ptp-colombia/

- Determinación del precio de venta del producto.
- Sistema de indicadores estratégicos.
- Implementación de programaciones diarias de la producción.
- Implementación de avances de producción y reportes de producción
- Mejora en orden y limpieza dentro del área de producción.
- Implementación de fichas técnicas de producto
- Definición de la estructura de los puestos necesarios para la empresa
- Realización de distribución de planta
- Medición de la producción hora x hora. Tableros de Producción.
- Implementación de auditorías de Producto.
- Implementación de Sistema Básico de Aseguramiento de Calidad.

Una vez se analizó el contexto nacional, ahora se realiza para la situación actual de las empresas, en donde se demuestra que su productividad es baja, por lo que no cuentan con tecnología en sus procesos, ya que sus productos son totalmente elaborados a mano, esto genera que exista una baja productividad, de igual manera no cuentan con sistemas de información que les permitan tener o realizar una buena trazabilidad en sus productos.

Por otro lado, la inversión en capacitación al personal es baja, obstaculizando la tecnificación y el mejoramiento continuo de sus procesos.

Por estos factores anteriormente mencionados, las empresas en Colombia no presentan altos índices de productividad en sus procesos, generando estancamiento y poco flujo de sus productos en el mercado nacional.

CAPACIDAD INSTALADA

De acuerdo al estudio "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA POR CATALOGÓ DE ZAPATOS Y BOLSOS PARA DAMA FABRICADOS POR MICROEMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ" realizado en el año 2013 en la Unidad Central del Valle del Cauca, se evidenció la capacidad que poseen algunas de las empresas anteriormente mencionadas, con respecto en la parte de producción, demostrando dicha capacidad mensual, sin embargo, se hace la aclaración que estas empresas no están produciendo al 100% de su capacidad instalada, todo esto se debe a que, no cuentan con una tecnificación en sus procesos y poca mano de obra, todos estos factores conllevan a bajos índices de productividad; teniendo así, un limitante en la competitividad en el mercado local.

Capacidad mensual de bolsos

Microempresario	Localización	Producción actual Mensual	Capacidad de producción mensual	Características de los productos	Tipo de maquinaria	Cantidad de empleados
Elizabeth Álvarez Millán	Carrera 28A No 14-57 B/Popular	10 Unidades 25%	40 Unidades	Bolsos artesanal (informal hecho a mano)	N/A	2
		15 Unidades 25%	60 Unidades	Bolso sintético ejecutivo y tipo Cartera (Hecho a máquina)	1 Maquina Familiar (Singer), con proyectos a comprar una plana	
		5 Unidades 25%	20 Unidades			
Natalia Cañas	Calle 3 No 21-16 B/Alameda 2	50 Unidades 50%	24 Unidades	Bolso sintético Informal, ejecutivo y tipo cartera (Hecho a máquina)	2 Maquina Familiar (Singer), con proyectos a comprar una plana	4
		30 Unidades 50%	100 Unidades			
		15 Unidades 50%	20 Unidades			
Amparo Chávez	Calle 9 No 25B-97 B/ Siete de Agosto	16 Unidades 75%	21 Unidades	Bolsos artesanal (informal hecho a mano)	N/A	3
		30 Unidades 75%	40 Unidades	Bolso sintético Informal,	1 Maquina Familiar (Singer)	

Tabla 5. Capacidad mensual de bolsos

Fuente: Tomado de ""ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA POR CATALOGÓ DE ZAPATOS Y BOLSOS PARA DAMA FABRICADOS POR MICROEMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ" – 2013.

Microempresario	Localización	Producción actual Mensual	Capacidad de producción mensual	Características de los productos	Tipo de maquinaria	Cantidad de empleados
		20 Unidades 75%	27 Unidades	ejecutivo y tipo cartera (Hecho a máquina)		
		10 Unidades 75%	13 Unidades			
María Lucero Rojas	Calle 22 A No 3-37 Villa del Sur	8 Unidades 25%	32 Unidades	Bolsos artesanal (Informal hecho a mano)	N/A	2
		10 Unidades 25%	40 Unidades	Bolso sintético Informal, ejecutivo y tipo cartera (Hecho a máquina)	1 Maquina dinastía (Singer) y 1 maquina plana	
		8 Unidades 25%	32 Unidades			
		2 Unidades 25%	8 Unidades			

Fuente: Tomado de ""ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA POR CATALOGÓ DE ZAPATOS Y BOLSOS PARA DAMA FABRICADOS POR MICROEMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ" – 2013.

Capacidad mensual de zapatos

Microempresario	Localización	Producción Actual mensual	Capacidad de producción mensual	Característica de los productos	Tipo de maquinaria	Tipo de herramienta	Cantidad de empleados
Calzado Jhon's (Jhon Ulmer González)	Calle 21 No 26-23	40 pares 50%	80 pares	Calzado plano	Desguarnizadora 1 Pulidora, 1 pegadora 1 desbastadora (para corte y suelas)	Martillos, hormas	3
		50 pares 50%	100 pares	De plataforma y Tacón (sintético)			
		30 pares 50%	60 pares				
Calzado Sajonia (Luis Carlos Muñoz)	Calle 29 No 25-58 B/Sajonia	140 pares 65%	215 pares	Calzado plano en cuero	1 Desguarnizadora, 1 Pulidora, 1 pegadora y 1 desbastadora (para corte y suelas)	Martillos, hormas	4
		60 pare 65%	92 pares	De plataforma y Tacón en cuero			
		40 pare 65%	92 pares				
Creaciones Timmy (Jorge Solís)	Carrera 23 No 14-41	60 pares 50%	120 pares	Calzado plano	1 Maquina desguarnizadora, 1 motor pulir	Mesas para cortar, pinzas, martillos, hormas	3
		50 pares 50%	100 pares	De plataforma y Tacón (sintético)			

Tabla 6. Capacidad mensual de zapatos

Fuente: Tomado de ""ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA POR CATALOGÓ DE ZAPATOS Y BOLSOS PARA DAMA FABRICADOS POR MICROEMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ" – 2013.

Microempresario	Localización	Producción Actual mensual	Capacidad de producción mensual	Característica de los productos	Tipo de maquinaria	Tipo de herramienta	Cantidad de empleados
Calza Duver Orga (Duver Ortiz)	Calle 26E No 11A-15 B/Buenos Aires	210 pares 75%	280 pares	Calzado plano	3 Maquina desguarnizadora (costura), 2 maquinas planas, 1 Troqueladora (plantillas y suelas), 2 motores para pulir, 1 horno de pegada (pegantes al calor) 1 máquina para tachos	Martillos (diferentes calibres), pinzas, hormas	6
		150 pares 75%	200 pares	De plataforma y Tacón (sintético)			

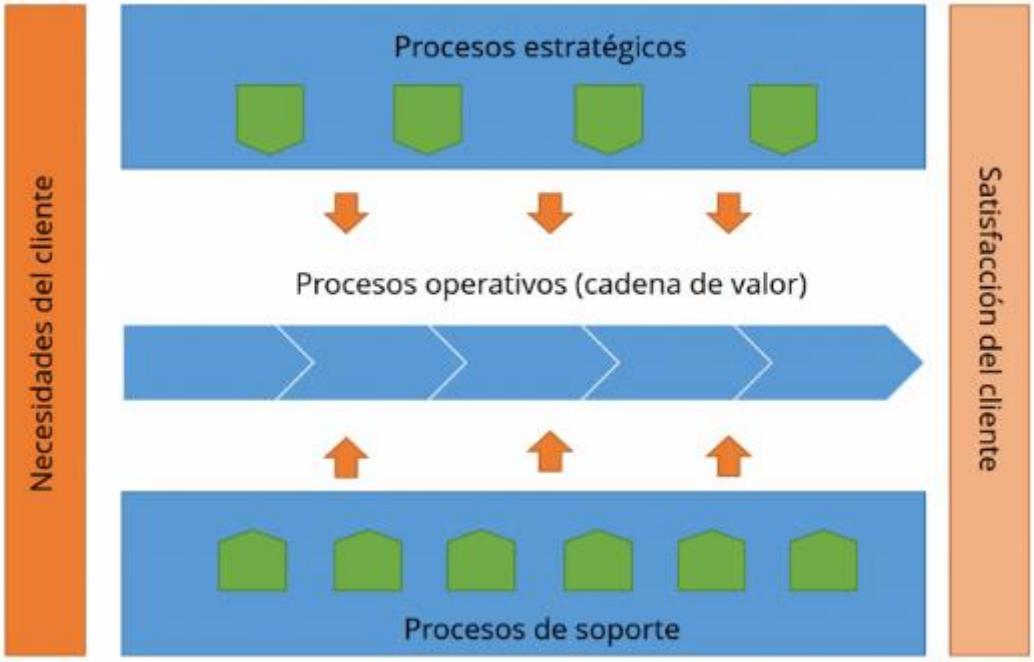
Fuente: Tomado de ““ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA POR CATALOGÓ DE ZAPATOS Y BOLSOS PARA DAMA FABRICADOS POR MICROEMPRESARIOS DEL MUNICIPIO DE TULUÁ” – 2013.

8. PROPUESTA ESTRATEGICA DE PROCESOS

Basados en el instrumento de recolección de datos y en las áreas de estudio allí manejadas para realizar la caracterización de las empresas, se construyeron los siguientes formatos para su respectiva aplicación dentro de estas para la caracterización de procesos en sus diferentes áreas. Cabe anotar que estos formatos fueron diseñados con el objetivo de que las empresas en un futuro puedan implementar un sistema de gestión de calidad en cada uno de sus procesos.

MAPA DE PROCESOS

Este mapa se diseñó con la finalidad de identificar los diferentes procesos que realizan las empresas en las áreas de gerencia, técnicas y de apoyo, todo esto con el fin de definir, describir, analizar y mejorar procesos y así obtener mejores resultados.



Fuente: Autores del proyecto

Figura 52. Mapa de procesos

FORMATO DE INSUMO, PROCESO, PRODUCTO

Esta es una ficha de control que fue diseñada con el fin de registrar adecuadamente la entrada de materias primas e insumos para la optimización de cada uno de los procesos de producción que se lleven a cabo para la elaboración del producto terminado.

<table>
<tr><td rowspan="2">TULUÁ VALLE DEL CAUCA</td><td colspan="2">NOMBRE DE LA EMPRESA:</td></tr>
<tr><td>FECHA:</td><td>PROCESO:</td></tr>
<tr><td colspan="3">FORMATO DE INSUMO, PROCESO, PRODUCTO</td></tr>
<tr><td>MATERIAS PRIMAS</td><td>PROCESO</td><td>PRODUCTO FINAL</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>PROCESO 1:</td><td rowspan="7"></td></tr>
<tr><td>PROCESO 2:</td></tr>
<tr><td>PROCESO 3:</td></tr>
<tr><td>INSUMOS</td><td rowspan="3">PROCESO 4:</td></tr>
<tr><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>PROCESO 5:</td></tr>
<tr><td>PROCESO 6:</td></tr>
<tr><td colspan="3">OBSERVACIONES:</td></tr>
</table>

Fuente: Autores del proyecto

Figura 53. Formato de insumo, proceso, producto

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Este fue diseñado para la identificación de actividades secuenciales de un proceso de producción, para ser adaptado a las empresas del municipio donde la mayoría de ellas no cuentan con una descripción detallada de las actividades en cada proceso que se realizan, lo que se busca con este formato es implementarlo en las empresas para que les sirva de soporte para sus procesos y recorridos en cada actividad que se desarrolle durante el mismo.

TULUA VALLE DEL CAUCA		NOMBRE DE LA EMPRESA:						
DIAGRAMA FLUJO DEL PROCESO OPERATIVO								
INFORMACIÓN DEL PROCESO					RESUMEN			
DIAGRAMA N°:	HOJA:				ACTIVIDAD			
PROCESO:					OPERACIÓN			
ACTIVIDAD:					TRANSPORTE			
EMPIEZA:					ESPERA			
TERMINA:					INSPECCIÓN			
METODO:	ACTUAL:	PROPUESTO:			ALMACENAMIENTO			
ELABORADO POR:					DISTANCIAS(METROS)			
FECHA:					TIEMPO OCIOSO			
NUMERO	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	DISTANCIA(M)	TIEMPO(MIN)	SIIMBOLOS		OBSERVACIONES
	TOTALES							

Fuente: Autores del proyecto

Figura 54. Flujograma del proceso productivo

LECCIÓN DE UN PUNTO (LUP)

La lección de un punto es una herramienta de comunicación que fue diseñada para la transferencia de conocimientos y habilidades simples o breves, aunque los conocimientos transmitidos por medio de un a LUP son poco complejos, deben ser revisados y aprobados, la finalidad de esta herramienta es permitir un aprendizaje fácil, claro y preciso. Esto es con el fin de minimizar los errores en el área de producción e implementar las respectivas mejoras que se planteen en el formato.

Fuente: Autores del proyecto

Figura 55. Formato lección de un punto (LUP)

5 PORQUÉ (5 WH)

Esta estrategia consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: "¿Por qué?, la respuesta al primer "porqué" va a generar otro "porqué", la respuesta al segundo "porqué" pedirá otro y así sucesivamente, esta técnica es sencilla, no tiene gran dificultad de aplicación, es una herramienta fácil y muchas veces eficaz para descubrir la raíz de un problema.

FORMATO 5 Por Que - SOLUCION DE PROBLEMAS																			
Solucion de Problema a Nivel de Linea																			
FECHA:							LINEA o EQUIPO:									MAQUINA:			
PARTICIPANTES:																			
NOMBRE COACH :								NOMBRE TECNICO ESPECIALISTA:											
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBSERVACIONES																			
Qué esta ocurriendo?:																			
Dónde esta ocurriendo?:																			
Cada Cuanto esta ocurriendo?:																			
Cuanto se perdio? Kg ( ) , Horas ( ) , Cartones ( )																			
Resume tu problema uniendo las respuestas anteriores:																			
Analisis de 5 Por que (Pueden ser menos o mas)																			
¿Por qué?																			
¿Por qué?																			
¿Por qué?																			
¿Por qué?																			
¿Por qué?																			
Causa Raiz																			
ACCIONES						RESPONSABLE		QUIEN EJECUTA		FECHA INICIO		FECHA FIN		EJECUTADO		QUE PROPONE EL EQUIPO MIENTRAS TANTO ?			
COMENTARIOS GENERALES:																			
REVISADO POR:	LIDER EQUIPO					ESPECIALISTA (Mecanico, Electrico, personal apoyo)								SUPERVISOR					

Fuente: Autores del proyecto

Figura 56. Formato 5 porqué

8.1. APLICACIÓN DOCUMENTOS DE CARACTERIZACIÓN

VICKY TASCÓN – TIENDA DE CUERO

Esta empresa se dedique a la elaboración de artículos en fique y cuero, actualmente cuenta con dos trabajadores que a su vez hacen parte de la gerencia; entre su gama de productos están, bolsos, calzado, billeteras, correas, entre otros artículos.

Para llevar a cabo la aplicación de los formatos, se realizó una reunión con el gerente y la segunda persona al mando, en esta reunión se expuso el plan de acción propuesto y a su vez la propuesta de implementar los formatos de caracterización de procesos para la mejora de la empresa. Los empresarios recibieron con gran agrado esta propuesta y también brindaron información necesaria para la implementación de los mismos, se pudo observar que la empresa no contaba con el diseño de estos procesos y que podían serle muy útiles y ser punto de partida para que la empresa busque siempre procesos de alta calidad en un futuro.

CALZADO KARZO

La actividad principal de esta empresa es la creación de calzado masculino y femenino en cuero, para la realización de sus procesos cuenta con 5 operarios y un gerente que es el dueño de la compañía y a su vez es el encargado de la parte comercial.

Esta empresa cuenta con herramientas tecnificadas para la realización de sus productos, en donde sus trabajadores están dotados con elementos de protección personal. Con el gerente se socializaron los formatos y fueron recibidos con gran agrado, se dejaron a disposición de ellos para ser puestos en marcha.

8.2. PROPUESTAS DE PLANES Y PROGRAMAS PARA EL SECTOR DE LA MARROQUINERIA

En el municipio de Tuluá en el año 2016 se inició un proyecto de cooperación internacional liderado por la ONUDI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, con el apoyo de KOICA, Korea International Cooperation Agency, el Ministerio de Comercio, industria y Turismo y las Cámara de Comercio del centro del Valle, con el fin de que los empresarios puedan penetrar con eficacia y aumentar su participación en los mercados extranjeros, reduciendo costos y riesgos, además el interés gubernamental de iniciar el apoyo a los microempresarios de la región es una gran oportunidad para iniciar proyección hacia mercados internacionales, sin embargo no se evidencia suficiente educación en todos los empresarios y que no todos se interesan en la participación de este tipo de eventos y ayudas para el crecimiento empresarial.

Durante el 2017 también se dictaron seminarios tales como, "***Taller de Moda Acicam Sector Cuero, Calzado y Marroquinería***" en donde el tema central fue incentivar el desarrollo de colecciones novedosas a partir de la inspiración de moda propuesta por la red de moda ACICAM. De igual manera se dictó el seminario "***Taller de moda otoño invierno"*** fue dirigido por la Cámara de Comercio de Tuluá a través del área de Desarrollo Empresarial y en alianza con ACICAM y la Red Conceptos de Moda, en donde se tocaron temas sobre tendencias para la temporada de invierno, informes sobre moda, capacitaciones en nuevas influencias e inspiraciones de moda.

Propuesta 1: Enriquecer las alianzas al interior de la cadena y asimismo promover vínculos comerciales entre proveedores, productores y entidades del estado, en condiciones de formalidad y equidad.

Justificación: Como se pudo observar durante el estudio, en el sector del cuero, calzado y marroquinería existe un déficit en el tema de la asociatividad, esto hace que se disminuyan las oportunidades de crear alanzas entre los empresarios y a su vez obstaculiza la concentración de iniciativas que puedan beneficiar a diferentes empresas del sector.

Plan de acción

1. Definir un sistema en donde se califiquen a los proveedores, todo esto con el propósito de integrar la cadena productiva y los sistemas de gestión con la unificación de metas y métodos de operación.

2. Crear alianzas con entidades del estado como el Sena y la cámara de comercio, con el propósito de divulgar esquemas de integración horizontal y vertical, así como otros tipos de mecanismos asociativos y cooperativos, para que a su vez las empresas de baja y mediana escala reciban asesorías técnicas y jurídicas.

Propuesta 2: Impulsar el fortalecimiento en la gestión comercial de las empresas de la ciudad de Tuluá y sus alrededores, y propiciar el acercamiento entre eslabones

Justificación: Otro punto débil que se observó en el sector tiene que ver con la ausencia de estrategias novedosas y contundentes de comercialización y mercadeo de los productos, lo cual implica, en muchos de los casos, el bajo posicionamiento comercial en la cadena productiva y ventas bajas.

Plan de acción

1. Inversión y desarrollo en herramientas físicas y tecnológicas las cuales fortalezcan la gestión comercial.
2. Promocionar un programa que vaya orientado al fortalecimiento del e-commerce, en este punto juega un papel muy importante el Ministerio tic; en la ciudad de Tuluá existen grupos como "*Tuluá inteligente"* el cual puede ser de gran ayuda en este propósito.
3. Apoyo a alianzas comerciales y productivas entre empresas de la región del valle y otros departamentos, para aprovechar las oportunidades comerciales que tiene el país.

Propuesta 3: Otorgar información y conocimiento a los empresarios de la ciudad de Tuluá acerca de tendencias, preferencias y el balance competitivo del sector tanto del mercado interno como en mercados potencias en otras regiones del país.

Justificación: Hoy los empresarios de la ciudad no cuentan con información real, actualizada, oportuna y confiable de la situación competitiva del sector en términos de empleo, ventas, comercio exterior, entre otros aspectos, llevando esto a presentar un limitante en la toma de decisiones estratégicas ligadas a cada uno de los segmentos que componen la cadena.

Plan de acción

1. Fortalecer y ampliar los canales de información los cuales le permitan una información relevante a todos los participantes de este sector, facilitando el

monitoreo de la productividad y competitividad del sector y la toma de decisiones, esta iniciativa puede llevarse a cabo por medio de un blog el cual se esté actualizando permanentemente.

Propuesta 4: Promover alternativas de desarrollo económico local, las cuales fortalezcan la inspiración de diferentes ciudades de la región.

Justificación: Actualmente no existen ferias y/o encuentros en la ciudad, en donde los empresarios puedan reunirse o exponer sus productos y compartir ideas con empresarios de otras partes de la región.

Plan de acción

1. Desarrollar una feria anual la cual sirva de encuentro entre los empresarios de la región y a su vez ayude a un incremento en las ventas de cada uno de los participantes, por otro lado, también sirve de impulso a los pequeños empresarios, todo esto con el propósito de fortalecer el sector.

Propuesta 5: Elaborar herramientas que contribuyan con el mejoramiento de los procesos productivos

Justificación: Las empresas de la ciudad de Tuluá no cuentan con procesos estandarizados, es por eso que se evidencia la necesidad de brindarles herramientas las cuales sirvan de apoyo para desarrollar productos de alta calidad y que sigan unos lineamientos basados en principios de buenas prácticas de manufactura.

Plan de acción

1. Diseñar cada una de estas herramientas y presentarlas ante los empresarios para que sean aprobadas por ellos y también sean puestas en marcha.
2. Presentar y socializar los formatos ante los empresarios para que sean puestos en marcha.

9. CONCLUSIONES

Presentamos nuestras conclusiones dando respuesta a cada uno de nuestros objetivos planteados, empezando por los específicos y terminando por dar respuesta a nuestro objetivo general.

En nuestro objetivo número 1, nos planteamos la identificación de planes y programas de apoyo al sector manufacturero del centro del Valle del Cauca por parte de los diferentes estamentos de la región, encontrando que existen el sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, programa de transformación productiva, programa innpulsa Colombia, programa compra Colombiano, programas de desarrollo en el municipio de Tuluá, entonces, se evidencia que la problemática no radica en la falta de programas de contribuyan a la competitividad empresarial, sino más bien a dos factores encontrados, el bajo interés de los empresarios por la incursión en la innovación e interesarse en generar grupos empresariales sin el temor de que sean copiados sus ideas de negocios y por otra parte la baja intervención directa sobre el empresario, donde se le incentive a asociarse con estos programas gubernamentales.

Nuestro objetivo número 2 fue analizar las empresas del sector de la marroquinería y cuero, se enfrenta a muchos inconvenientes para ampliar su capacidad de exportación y además ampliación de sus negocios a nivel regional, principalmente porque al no pertenecer a ningún grupo empresarial del país, se tienen que enfrentar de forma individual a la entrada de productos asiáticos, que si bien no tienen la misma calidad, tienen un precio mucho más bajo que el de ellos, lo que genera mayor atracción para el cliente, además son productos visualmente llamativos y en general se evidenció una baja innovación en los diseños de los productos internos de pequeñas empresa, sumándole a todo esto además que los microempresarios del centro del valle tienen bajo uso de las redes para promocionar sus negocios, lo cual acorta su número de ventas.

Nuestro objetivo específico número 3 fue, diagnosticar el sector de la marroquinería y cuero en el centro del valle del cauca, donde encontramos qué: Los resultados de la encuesta ofrecen información valiosa para las empresas y entidades promotoras de la innovación, especialmente es útil para aquellas firmas que aun consideran que la innovación no es una estrategia para competir, ya que esta baja capacidad tecnológica genera que el sector empresarial de la marroquinería siga en disminución. La mayor parte de estas no innova y la mayoría de las que sí lo hace, no alcanza a obtener resultados para el mercado internacional; este último es uno de los focos de las empresas, pero los empresarios ven esto como algo imposible, porque no cuentan con la ayuda y asesoría necesaria para alcanzar este propósito.

Se pudo evidenciar que las empresas encuestadas tienen fortaleza en la venta local pero las ventas no han alcanzado el horizonte previsto, factor causado por la capacidad productiva de los productores asiáticos que afecta el mercado nacional, aspecto en el que debería existir mayor control gubernamental para así generar mayor apoyo a la empresa nacional y generar que nuestros empresarios pudieran salir a flote con mayor facilidad.

Las instituciones encargadas de la innovación empresarial presentan un bajo apoyo a los empresarios, además los empresarios no muestran interés investigativo lo que tampoco genera que se acerquen a instituciones universitarias para incrementar su potencial de expansión mediante la investigación. Los resultados de la encuesta señalan retos y temas para una agenda de trabajo de gran alcance, si se tiene en cuenta que las exportaciones, principal fuente de crecimiento futuro para la región, deben orientarse hacia economías más grandes y estables, con productos diferenciados, destino que dependerá, sin duda, de la capacidad tecnológica local. Otro aspecto a tener en cuenta es el poco conocimiento de este arte de la marroquinería en la ciudad de Tuluá, esto también se convierte en un problema para las empresas, pues no tienen facilidad de contratar personal idóneo si así lo requiriera. Los empresarios están abiertos a compartir su conocimiento con las entidades educativas como el SENA para que este arte se expanda y se tecnifique.

Se evidenció que existe un bajo apoyo por parte de las entidades financieras hacia los empresarios, es por esto que se limita la capacidad de ampliación de su negocio. Se encontró que las universidades serian un gran apoyo para incentivar la parte investigativa, ya que así podrían desarrollar proyectos estructurados que podrían presentar ante fondos de desarrollo nacional tales como FONDO EMPRENDER, INNPULSA, entre otros, los cuales podrían contribuir monetariamente a la expansión de sus negocios.

Nuestro último objetivo específico se basó en generar propuestas de planes y programas al órgano consultivo, concejo municipal de competitividad, ciencia, tecnología e innovación para generar un desarrollo competitivo del sector, donde se llegó a la conclusión de que se necesita mejorar la asociatividad, mejorar la gestión comercial y además generar alternativas que impulsen el desarrollo económico, todo esto con la finalidad de impulsar el crecimiento de las microempresas y generar expansión tanto regional como a nivel nacional.

Todo esto nos sirvió para dar respuesta a nuestro objetivo general, que nos llevó a la conclusión del gran potencial que tienen las empresas de la marroquinería y cuero en Tuluá, se puede observar que por la falta de interés tanto de los empresarios como de los entes gubernamentales para intervenirlos de forma directa se está

quedando estancado, podrían ser empresas que aumenten la economía del país si se apoyan de la manera correcta, además podrían contribuir a la generación de empleos.

10. RECOMENDACIONES

- Los empresarios deberían intentar innovar de manera formal, creando alta capacidad tecnológica.

- Las empresas deberían otorgar alta prioridad y dedicar altos recursos de la organización a innovar.

- Las empresas deberían invertir en el valor agregado de sus productos para lograr exportar sus productos a los mercados para exigentes del extranjero.

- Debería haber mayor articulación empresarial con un Sistema de Innovación ya que existe una débil articulación de las empresas con las entidades relacionadas con la innovación.

- El gobierno debería asesorar sobre el manejo adecuado de las redes sociales para que por medio de estas las empresas muestren sus productos y aumenten sus ventas, todo esto con el fin de aumentar sus utilidades.

- Las universidades deberían apoyar la investigación empresarial, para contribuir desde la academia a la generación de ideas innovadoras que ayudaran a fortalecer las empresas regionales.

- Las entidades gubernamentales deberían intervenir de forma directa a cada empresario regional, para incentivar en ellos el deseo de asociarse y expandir sus negocios.

- Se recomienda la creación de un grupo de asociados el cual sirva de encuentro entre los empresarios para así generar estrategias novedosas y efectivas para aumentar la productividad y generar una mayor comercialización de sus productos, esto también sería muy útil para los empresarios que están empezando, pues los empresarios con mayor experiencia servirían de asesores y apoyo.

- Brindar asesorías a las empresas en temas como registros de marcas, diseños industriales y patentes, todo esto con el fin de eliminar los impactos negativos, derivados de las malas prácticas de competencia desleal, en donde se encuentra el contrabando, la subfacturación, y la facturación ficticia.

- Viendo que no se cuenta en muchos casos con mano de obra calificada se recomienda la formación de un programa en donde los empleados con alta

experiencia formen a los nuevos para el desarrollo de trabajadores calificados con competencias pertinentes a las necesidades del sector.

- Perfeccionar y mejorar los procesos productivos para incrementar la calidad del producto y hacerlo más competitivo ampliando su distribución, lo cual favorece la imagen de las empresas.

11. BIBLOGRAFÍA

- https://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/Informe-Comportamiento-Empresarial-CCT-2018.pdf

- https://www.elpais.com.co/500-empresas/los-grandes-retos-de-las-pequenas-empresas-del-valle-del-cauca.html

- SAAVEDRA G., MARÍA HERNÁNDEZ C., YOLANDA. Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo, página 129.

- Alcaldía municipal de Tuluá. Departamento Administrativo de Tecnología de la Información y la Comunicación.

- DANERY BEDOYA PALMA. LINA MARIA PUERTAS. Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de venta por catálogo de zapatos y bolsos para dama fabricados por microempresarios del municipio de Tuluá. UCEVA

- https://www.ferpiel.com/que-es-la-marroquineria/

- http://www.acicam.org

- http://www.tulua.gov.co/wpcontent/uploads/2016/08/Acuerdo%20No%2004%20de%20abril%2010%20de%202016%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf

- https://innpulsacolombia.com/

- https://propais.org.co/compracolombiano/

- https://www.ptp.com.co/

- http://www.mincit.gov.co/getattachment/23554478-1203-4e28-991c-9690aefdebba/Resolucion-0933-del-21-de-abril-de-2008-Por-la-cua.aspx

- https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=41102

- GALLO MARCO ANTONIO. Propuesta para la promoción y entrega internacional de los productos de las pymes del centro del Valle del Cauca. Tuluá. Uceva. 2.017.

- http://www.investpacific.org/es/sectores-de-inversion.php?id=426

- http://www.compite360.com/

- https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- https://www.eltiempo.com/economia/empresas/productividad-en-empresas-colombianas-238874
- https://acicam.org/el-modelo-integral-de-productividad-mip-ptp-colombia/
- https://www.tulua.gov.co/promedio-ventas-segun-sector-economico/

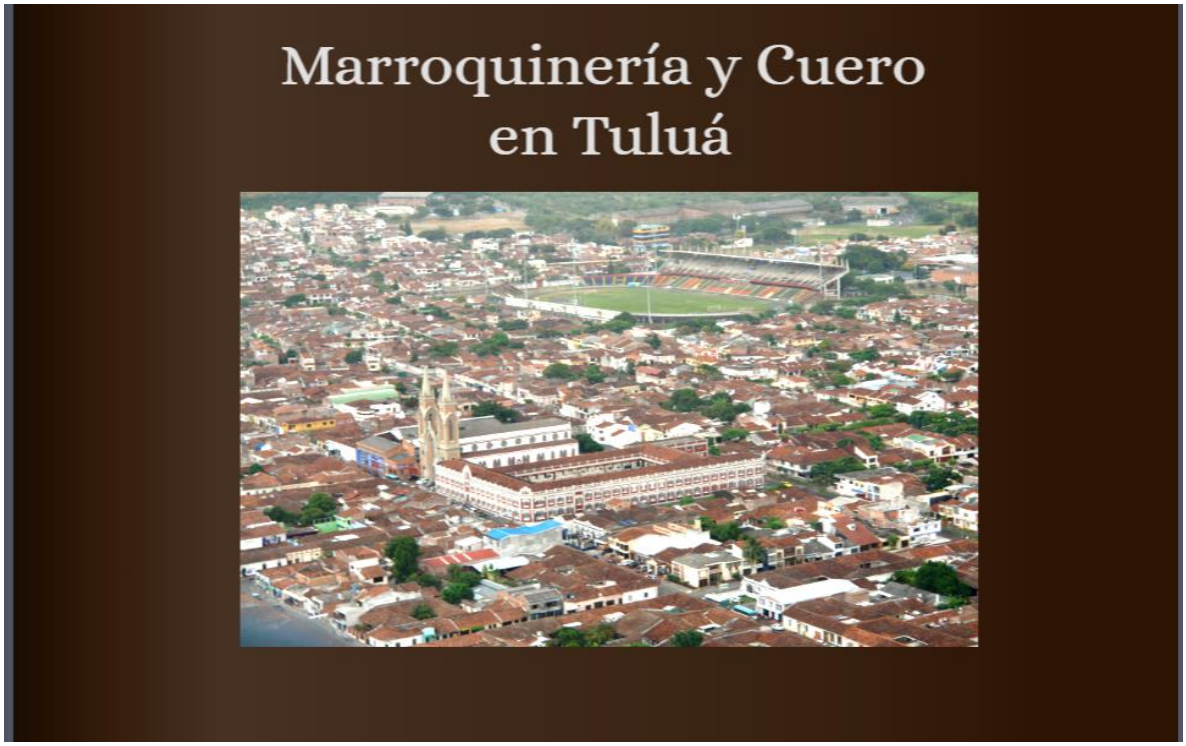
12. ANEXOS

Anexo 1. VICKY TASCÓN – TIENDA DEL CUERO

Anexo 2. KARZO – CALZADO PARA CABALLEROS Y NIÑOS

Anexo 3. SPEEDY WAY

Anexo 4. CATÁLOGO DE PRODUCTOS



Calzado Karzo

Carrera 25 # 30-20
Tel: 2252849

Speddy Way

Elizabeth Alvarez M.

Carrera 28A #14-57

Natalia Cañas

Calle 3 #21-10

Amparo Chávez

Calle 9 #25B-97

María Lucero Rojas

Calle 22A #3-37

Calzado Jhon's

Calle 21 #26-23

Calzado Sajonia

Calle 29 #25-58

Elizabeth Alvarez M.

Creaciones Timmy

Carrera 23 #14-41