

# Compendios de Administración

**UDI** UNIVERSITARIA  
DE INVESTIGACIÓN  
Y DESARROLLO

**Análisis Competitivo**  
**Volumen 1 - Enero 2009**

Periodicidad anual

Editor: JAIRO CASTRO CASTRO

Director: DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN R.

Bucaramanga - Colombia



**ESTE MATERIAL ES FRUTO DEL ESFUERZO DE  
INVESTIGACIÓN DEL GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO  
EMPRESARIAL COMPETITIVO - PORTER**



## TABLA DE CONTENIDO

- 4** Introducción
- 5** Análisis del posible tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos en el sector cárnico y lácteo en Santander
- 15** Análisis de la demanda de programas académicos a nivel de educación superior en Santander
- 25** Estudio del clúster de la salud en Santander  
EPS, IPS a partir de la ley 100
- 42** Creación de una empresa productora y comercializadora de huevos en la mesa de Ruitoque
- 63** Diagnostico y perspectiva exportadora de la pequeña y mediana empresa del sector calzado en Santander

## INTRODUCCIÓN

Es de gran satisfacción para la escuela de Administración de Empresas de la UDI la presentación de este compendio, primera serie 2009, cuyo resultado es producto del proceso de investigativo y esfuerzo de profesores y estudiantes a lo largo de estos años.

El mundo cambiante de los negocios, caracterizado por la volatilidad del entorno, la creación de nuevos conocimientos y tecnologías, la apertura de fronteras comerciales y culturales, incluso la misma evolución del ser humano afectan hoy en día la competitividad y la productividad de las empresas.

En este primer número de **Compendios de Administración**, se presenta a la comunidad artículos y avances de investigación formativa en la escuela de Administración de Empresas. Se denomina esta primera serie como **Análisis Competitivo**, abordando temas como el TLC entre Colombia y Estados Unidos, la educación superior en Santander, el clúster de salud, creación de una empresa productora y comercializadora de huevos y exportación de calzado en Santander.

Se espera que este primer número, además de convertirse en un instrumento de trabajo y reflexión para la comunidad universitaria y empresarial, logre ser motivador para que se

enlacen trabajos, investigaciones y esfuerzos de personas e instituciones.

### **DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN ROJAS**

Líder Grupo de Investigación en Desarrollo Empresarial Competitivo PORTER – UDI

**ANÁLISIS DEL POSIBLE TRATADO DE LIBRE COMERCIO  
ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS  
EN EL SECTOR CARNICOS Y LÁCTEOS EN SANTANDER**

EDGAR AUGUSTO ARAQUE BECERRA  
CARLOS ARMANDO GONZÁLEZ ESPINOSA  
MIGUEL IVÁN LÓPEZ MARTÍNEZ  
DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN ROJAS

## **ANÁLISIS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR CARNICOS Y LÁCTEOS EN SANTANDER**

EDGAR AUGUSTO ARAQUE\*  
 CARLOS ARMANDO GONZÁLEZ\*  
 MIGUEL IVÁN LÓPEZ\*  
 DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN ROJAS\*\*

### **RESUMEN**

El presente artículo procura describir el resultado de un proceso de investigación desarrollado por estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la UDI, como opción de grado, el cual se enfoca en presentar el impacto del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en el sector de cárnicos y lácteos, pretendiendo de esta forma servir como herramienta para tener claridad sobre las generalidades de este TLC y en segundo lugar, brindar a los empresarios de estos sectores la oportunidad de conocer una serie de situaciones posibles, que aunque hipotéticas se encuentran bien sustentadas en la realidad del país y de los sectores en mención.

Este proyecto se inició en el año 2007, como parte de un macroproyecto del Grupo de Investigación en Desarrollo Empresarial Competitivo PORTER, del programa de Administración de Empresas de la UDI, el cual estableció como tema de trabajo para los años 2006 y 2007, el análisis general del TLC con Estados Unidos para determinar la incidencia en la economía colombiana, de esta manera a través de este macroproyecto se realizaron investigaciones encaminadas no

\* Estudiantes Administración de Empresas UDI.

\*\* Docente Director Proyecto de Investigación. Programa de Administración de Empresas. Docente Investigador.

solo al sector de cárnicos y lácteos sino a otros como el avícola, industrial, confecciones entre otros.

Con esta investigación se pudieron evidenciar diversos aspectos como:

- El sector de Lácteo y sus derivados es uno de los que más aporta al PIB Colombiano.
- La infraestructura técnica, humana y geográfica del país hacen que Colombia no se encuentre preparada para asumir el reto del TLC con USA, de forma competitiva lo que puede ocasionar grandes problemas a la economía del país.
- El principal socio comercial de Colombia es Venezuela. En materia de comercio internacional este país es el mayor consumidor de productos lácteos y derivados de Colombia.
- En el TLC con Estados Unidos sólo se negocian temas de intercambio comercial, de estímulo, protección de las inversiones, y otros relacionados como la protección de la propiedad intelectual. Definitivamente no se tratan ni se negocian temas de seguridad nacional, la soberanía y/o la integridad territorial.
- La firma del TLC no solucionará los problemas de estos sectores.

Al realizar esta investigación y lograr el acercamiento con los empresarios, es sencillo encontrar dos posiciones, la primera de ellas (la más común) la de rechazo y miedo al sentir afectados sus industrias por el mercado internacional y la segunda, la de incertidumbre al no saber que va a ocurrir, si bien las dos posturas parecen similares en realidad son contrarias ya que la primera no acepta nada con relación al TLC con estados Unidos y la segunda, solo espera poder enfrentarlo de una manera adecuada y benéfica para sus intereses.

**Palabras Clave:** TLC, ATPA, ATPDEA, arancel, competitividad.

## **ANÁLISIS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR CARNICOS Y LÁCTEOS EN SANTANDER**

### **INTRODUCCIÓN**

El mundo moderno y su fuerte tendencia a la globalización han hecho de los acuerdos comerciales algo obligatorio, no solo para las economías denominadas fuertes o grandes sino en general para la economía del mundo. Ya no se habla del mercado de un país sino del mercado de un bloque o comunidad.

Ahora en Colombia todo se relaciona directa o indirectamente con un tratado comercial, llámese CAN, TLC con Estados Unidos, Unión Europea o el más reciente con Canadá, este auge del comercio internacional hace necesario entender no solo qué es un acuerdo comercial sino comprender las implicaciones de su firma.

La UDI a través del Grupo de Investigación en Desarrollo Empresarial Competitivo PORTER, ha estructurado una serie de investigaciones que a su vez se verán reflejadas en artículos investigativos que permitirán al estudiante, a los docentes y al lector en general comprender la magnitud de los procesos comerciales que se desarrollan actualmente en Colombia y el mundo, con el ánimo de desglosar toda la información recopilada para llevarla al lector de una forma clara, concreta y en un lenguaje sencillo de fácil comprensión.

Este artículo en particular hace referencia a dos sectores de la economía colombiana (cárnico y lácteos) que han crecido de manera vertiginosa durante los últimos años y que precisamente por su desarrollo y aporte al PIB del país deben estar preparados para enfrentar de forma idónea el acuerdo comercial más grande de la historia del país el TLC con Estados Unidos. Es importante, destacar que este trabajo no pretende tomar posturas a favor o en contra del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, simplemente

brinda de forma objetiva un análisis concienzudo de las economías de los dos países y de los sectores en mención para determinar las consecuencias positivas y negativas para el país en materia de productos cárnicos y lácteos.

### **1. COLOMBIA Y LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

Los TLC son acuerdos mediante los cuales dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. Los TLCs contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles.<sup>1</sup>

Colombia ha firmado acuerdos de libre comercio con México y con todos los países de América del Sur (excepto las Guyanas). Los cuatro tratados suscritos por nuestro país son los siguientes:

- El componente comercial de la Comunidad Andina (CAN), que incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- El suscrito entre Colombia, Venezuela y México (conocido como G-3).
- El suscrito entre Colombia y Chile.
- El suscrito entre los países miembros de la CAN y los de MERCOSUR (que incluye a Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo que presentó el Gobierno y lo aprobó el Congreso de la República en el año 2003, para los siguientes años Colombia tiene previsto iniciar negociaciones tendientes a la firma de acuerdos de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Europea.

<sup>1</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Cartilla las 100 preguntas el TLC. Bogotá: Panamericana, 2004.32p.

En la actualidad, ya fue firmado el TLC con Estados Unidos y se iniciaron las rondas de trabajo para los acuerdos con Canadá y la Comunidad Europea.

### Acuerdos Comerciales de Colombia.

- **Pacto Andino.** surgió en mayo de 1969 como una reacción a las dificultades prácticas de adelantar la integración a escala latinoamericana. Agrupó en un comienzo a Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, pero más tarde ingresó Venezuela y se retiró Chile.
- **Grupo de los Tres (G-3).** A finales de 1990, Colombia, Venezuela y México establecieron un grupo de consulta y concertación sobre la situación regional que ha evolucionado hacia metas más ambiciosas de integración económica. Estas se traducen en la consolidación de una zona de libre comercio hacia finales de los años 90, incluyendo no sólo los bienes sino los servicios.
- **Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT).** Concluida la Segunda Guerra Mundial, se firmó un Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT - General Agreement on Trade and Tariffs-). Suscrito en 1947 por 90 países, con el objeto de impulsar un ordenamiento comercial a escala mundial más abierto, estable y transparente y luchar contra el proteccionismo y la discriminación, de modo que sobre la base de una expansión del comercio, se facilite una utilización más completa y eficiente de los recursos mundiales que redunde en mayores niveles de empleo, ingreso y bienestar de la humanidad. Colombia se adhirió al GATT en 1981. A partir de 1995, el GATT fue reemplazado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), que es un organismo multilateral del nivel del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial.

- **Acuerdo CAN - Mercosur.** La integración suramericana comenzó a ser realidad a partir del 1 de febrero de 2005. Este acuerdo le abre las puertas a la producción nacional colombiana para participar en un mercado de más 200 millones de habitantes (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y Colombia) y de un comercio de más de US\$166.000 millones. Inicialmente rige de forma bilateral con Argentina y Uruguay, países que junto con Colombia, hasta esta fecha han notificado a la Asociación Latinoamericana de Integración (Aladi), su incorporación a su normatividad interna.
- **ATPDEA.** La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA, por sus siglas en inglés) es un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos al Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Fue otorgada por primera vez el 4 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5.500 productos dónde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre de 2001. Sin embargo, desde el 7 de agosto de 2002 fue renovado hasta el 31 de diciembre de 2006.

## 2. TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS

El TLC con Estados Unidos es el acuerdo comercial más grande y de mayor relevancia para Colombia, para conocer más sobre los aspectos generales del mismo se presenta parte de la cartilla editada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, denominada "Las 100 Preguntas el TLC".

El Tratado de Libre Comercio con Estados genera oportunidades para todos los colombianos, sin excepción, pues contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. Según afirmó Jorge Humberto Botero (2006), El Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado entre

Colombia y los Estados Unidos resulta más benéfico para nuestro país que para los norteamericanos.

Inicialmente beneficia a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones muy favorables, en el inmenso mercado estadounidense. Pero no sólo a los exportadores. También a todos los demás productores nacionales porque al aumentar las exportaciones se incrementa el empleo, aumenta el ingreso promedio de las personas y la gente va a tener mayor capacidad para consumir lo que se produce en el país.

Igualmente se beneficiará la población más vulnerable porque, además de que gozará de las nuevas oportunidades que brinda una economía fortalecida, podrán financiarse más programas de carácter social que hagan realidad los derechos consagrados en la Constitución.

En el TLC sólo se negocian temas de intercambio comercial y de estímulo y protección de las inversiones, y otros relacionados, como la protección de la propiedad intelectual. NO SE NEGOCIAN temas que no están en el ámbito del comercio, como la seguridad nacional, la soberanía y la integridad territorial.

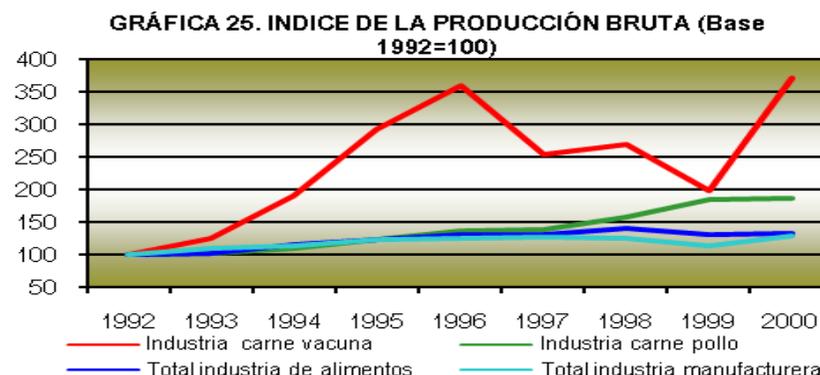
NO SE MODIFICA el régimen de autonomía territorial de los pueblos indígenas y las comunidades afrocolombianas establecido en la Constitución, ni ningún otro derecho consagrado en ésta.

En síntesis, Las negociaciones del Tratado del Libre comercio TLC entre Colombia y Estados Unidos abarcan principalmente los siguientes aspectos o capítulos: Bienes industriales, Bienes agropecuarios, Propiedad intelectual, Servicios, Inversión, Compras del sector público, Solución de controversias, Política de competencia, Asuntos laborales y Medio ambiente.

### 3. ACTUALIDAD DE LOS SECTORES DE CÁRNICOS DE BOVINOS Y LÁCTEOS EN SANTANDER

**3.1 Cadena Cárnica.** En el año 2004, se produjeron en Colombia 766.897 toneladas de carne. Para el consumo doméstico se destinó el 98,24% del total y tan sólo se exportaron 13.000 toneladas (Fedegan, 2005). Los precios del novillo gordo en pie en Colombia, si bien son mayores que los de Argentina, Paraguay y Brasil, son menores que los de Australia, Canadá y Estados Unidos, lo que permite prever una ventana de competitividad.

La ganadería bovina se comporta de acuerdo con las interacciones de la oferta y la demanda, que se definen como períodos de expansión y contracción de la oferta de ganado para sacrificio, conocido como ciclo ganadero, con períodos de alrededor de 6 a 7 años. En los últimos años se aprecia un cambio drástico en este comportamiento, con precios reales a la baja, pero con pocos períodos de liquidación, cambio que parece ser estructural debido a la importancia en los ingresos de los ganaderos por concepto de venta de leche, así como la mayor productividad en el doble propósito debido a mejoramiento en la inversión en pastos y forrajes, prácticas de manejo de los animales y progresos en el potencial genético.



Fuente: EAM-DANE. Cálculos Observatorio Arocadenas.

### 3.1.1 Acuerdos Establecidos en el TLC entre Colombia y Estados Unidos para el sector Cárnico.

En materia de negociación, para el acuerdo bilateral en carne de bovinos, se establecieron los siguientes acuerdos:

Colombia obtiene la confirmación de la preferencia APTDEA para el contingente de carnes de los Estados Unidos, Este es un contingente de 60.000 toneladas otorgado a un grupo de países del cual sólo se llena la mitad. En principio se pueden exportar aproximadamente 30.000 toneladas, libres de arancel, de este contingente.

Cupo: Cuota preferencial de 5.000 toneladas de carnes industriales, que se pueden utilizar una vez se haya llenado el contingente anterior. El cupo se liberará a partir del décimo año.

Desgravación inmediata de carnes finas que se producen a partir de bovinos cebados a base de proteína y concentrados: prime, choice y Standard, las cuales se miden por el grado de mezcla entre pulpa y grasa.

**3.2 Cadena Láctea.** Esta cadena es de gran importancia para el país, los productos lácteos participan con 0,3% del PIB Total y con el 2.2% del PIB Agropecuario.<sup>2</sup>

Producción Anual de Leche en Colombia



Fuente: [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

<sup>2</sup> Departamento Nacional de Planeación. En línea. [www.agrocadenas.gov.co/agroindustria](http://www.agrocadenas.gov.co/agroindustria). Septiembre de 2007.

En Colombia, la producción de leche pasó de 2 millones de litros en 1979 a 5,97 millones de litros en 2004. Según FEDEGAN, los precios al productor presentaron una tendencia a la baja, pues pasaron de \$560/Lt en 1999 a \$520/Lt en 2005. La relación entre el precio al productor y el precio al consumidor se acerca a 46%, con ligeras fluctuaciones entre enero de 2003 y abril de 2005.

El sector lechero ha venido abriendo nuevos mercados como Venezuela, Ecuador y, más recientemente, México. Se espera que Estados Unidos acepte nuestro sistema de inspección de productos lácteos como equivalente al de ellos y permita que los productos y derivados lácteos puedan entrar a ese mercado al abrigo del Tratado de Libre Comercio con esa nación (TLC).

### 3.2.1 Acuerdos Establecidos en el TLC entre Colombia y Estados Unidos para el sector Lácteo.

El grupo negociador obtuvo los siguientes acuerdos en materia de lácteos:

- ✓ Acceso de 9.000 Toneladas discriminadas en:
  - Leche Líquida: 100 toneladas
  - Mantequilla: 2.000 toneladas
  - Queso: 4.600 toneladas
  - Helados: 300 toneladas
  - Otros productos lácteos: 2.000 toneladas
  - Yogures: Libre acceso
- ✓ Desgravación a 11 años de Mantequilla, leche líquida y helados
- ✓ Desgravación a 15 años de Quesos, productos lácteos y leche en polvo.

## 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de realizado el análisis de toda la información recopilada se hallaron resultados bastante preocupantes para los dos sectores analizados. Dichos resultados como se mencionó al

inicio de este artículo únicamente pretenden informar al lector y alertarlo sobre las situaciones que se pueden dar.

Según FEDEGAN (2007), Las cifras de los contingentes otorgados a Colombia representan un aumento considerable respecto a las escasas exportaciones que se venían dando a los Estados Unidos y resulta una alternativa importante y muy oportuna ya que (FEDEGAN 2008) el país tenía limitada sus exportaciones de carne a un solo destino (Venezuela). A largo plazo existe un potencial importante para mejorar los ingresos de los productores y aumentar la producción teniendo en cuenta el tamaño del mercado de Estados Unidos. El aprovechamiento de estos posibles beneficios dependerá de la capacidad productiva que logre desarrollar el Departamento de Santander y el país en forma general, al respecto cabe señalar que la meta para el sector es aumentar la producción de leche en un 38% durante los próximos 10 años. Luis Fernando Leyva (2007).

Igualmente, se pudo evidenciar que los efectos del TLC amenazan en mayor proporción la economía agropecuaria campesina o informal que destina su producción a la comercialización interna, ya que dicha población no puede competir contra el mercado agropecuario de Estados Unidos debido a la evolución técnica que poseen para desarrollar y maximizar su producción agropecuaria contra la de Colombia.

El impacto en este sector será a mediano y largo plazo y será de oportunidades dependiendo del éxito de los programas que se emprendan para ajustar los productos a los estándares sanitarios y demás normas internacionales, así como para incrementar el hato ganadero.

En este proceso investigativo no solo se encontraron evidencias de personajes que apoyan y defienden el TLC con Estados Unidos (presidente Uribe y su gabinete, Presidente Bush y sus delegados, entre otros) también se encontraron personajes nacionales detractores de esta negociación, es el caso del expresidente colombiano Ernesto Samper Pizano (2008) quien manifiesta su preocupación e indignación cuando el gobierno dice que si no se aprueba el TLC con los Estados Unidos se va a

acabar el mundo. Fuera de los tratados de libre comercio sí hay salvación del mundo, puntualizó Samper y agregó que en el tratado con ese país no están incluidos muchos temas que interesan a Colombia como las asimetrías sociales, los inmigrantes, la biodiversidad amazónica, entre otros.

Analizando el otro sector de interés en esta investigación, es importante dar cuenta de la falta de información que posee el sector. El sector lácteo en Colombia y Santander presenta grandes diferencias y una brecha difícil de cerrar o por lo menos de minimizar. Por una parte se encuentran los grandes productores de leche, tecnificados con altos niveles de calidad y por otra parte los pequeños productores artesanales con poca mano de obra y ningún sistema de tecnificación. Estas diferencias radicales inciden directamente en los resultados que se esperan de las negociaciones del TLC. Se estima que los puntos acordados a presar de ser bastante atractivos no tuvieron en cuenta las características específicas de la producción láctea en el país por lo cual este sector difícilmente podrá cumplir uno o alguno de los puntos acordados.

## CONCLUSIONES

Una de las dificultades de este proyecto investigativo fue el encontrar que existe una gran cantidad de bibliografía sobre el TLC entre Estados Unidos y Colombia pero paralelamente detectar que sobre los dos sectores analizados (cárnicos y lácteos) la información es escasa y desactualizada. Con este aspecto como uno de los principales inconvenientes, la investigación requirió de un detallado análisis de la bibliografía recopilada, priorizando y determinando el material más acorde a cada punto tratado. Sin embargo, al culminar todo el proceso investigativo se presentan las siguientes conclusiones:

- El TLC entre Colombia y Estados Unidos tendrá un efecto importante sobre la economía colombiana, para los sectores cárnico y lácteo los efectos serán de mediano y largo plazo y se generarían como resultado de cambios en variables

- como la tasa de cambio, la productividad y el crecimiento económico del sector.
- El tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos le permitirá a Colombia avanzar para el sector cárnico y lácteo en el proceso de inserción en la economía mundial, aumentar el grado de apertura, redefinir la estructura productiva en mayor concordancia con sus ventajas comparativas, lograr ganancias de eficiencia y productividad, a través de una ampliación de sus opciones de escogencia como consumidores y de la adquisición de bienes y servicios a menores costos.
  - La globalización está en el orden del día de los países y sus empresarios, ya que deben ser competitivos, para mantenerse en mercados donde los grandes tendrán las mejores oportunidades por sus altas capacidades de producción y alta calidad en sus productos. La experiencia vivida en México con el TLCAN es ejemplo para Colombia para que se haga conciencia que es necesario ayudarlas a ser competitivas.
  - Aunque sea real el acceso de productos cárnicos a Estados Unidos la limitante es que no hay vacas ya que solo hay para abastecer la producción local.
  - El sector de Lácteos en Colombia ha presentado un crecimiento vertiginoso en los últimos años permitiéndole convertirse en uno de los sectores de mayor producción y aporte al PIB Colombiano.
  - Los problemas existentes en el sector agropecuario Colombiano no se eliminarán con la firma del TLC con Estados Unidos, es claro que la problemática actual obedece a factores internos propios del país que deben ser solucionados si se desea mejorar el sector y hacerlo competitivo frente a Estados Unidos.
  - La infraestructura técnica, humana y geográfica del país hacen que Colombia no se encuentre preparada para asumir el reto del TLC con USA, de forma competitiva lo

- que puede ocasionar grandes problemas a la economía del país.
- El desarrollo de los Tratados de Libre Comercio firmados por Colombia ha permitido que los productos colombianos lleguen a países y economías en donde no habrían podido ingresar por las barreras arancelarias y las políticas proteccionistas de cada país. Sin duda alguna los TLC apoyan la economía del país e indirectamente propenden por el mejoramiento de la competitividad de la producción y empresas colombianas.
  - Los efectos del TLC amenazan en mayor proporción la economía agropecuaria campesina o informal que destina su producción a la comercialización interna, ya que dicha población no puede competir contra el mercado agropecuario de Estados Unidos debido a la evolución técnica que poseen para desarrollar y maximizar su producción agropecuaria contra la de Colombia. El impacto en este sector será a mediano y largo plazo y será de oportunidades dependiendo del éxito de los programas que se emprendan para ajustar los productos a los estándares sanitarios y demás normas internacionales, así como para incrementar el hato ganadero.
  - El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos le permitirá a Colombia avanzar para el sector cárnico y lácteo en el proceso de inserción en la economía mundial, aumentar el grado de apertura, redefinir la estructura productiva en mayor concordancia con sus ventajas comparativas, lograr ganancias de eficiencia y productividad, a través de una ampliación de sus opciones de escogencia como consumidores y de la adquisición de bienes y servicios a menores costos.
  - Es cierto que con el TLC con USA se aumentarán las exportaciones de productos colombianos a dicho país, pero también es cierto que será mayor el aumento de las importaciones de Estados Unidos a Colombia por cuenta de

la compra de materias primas y demás insumos requeridos para cumplir los estándares de calidad exigidos en el TLC.

## FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

**Título de la Investigación:** ANÁLISIS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR CARNICOS Y LÁCTEOS EN SANTANDER.

### Investigadores:

Diego Fernando Santisteban Rojas, Docente Investigador,  
Programa de Administración de Empresas UDI.  
Edgar Augusto Araque Becerra  
Carlos Armando González Espinosa  
Miguel Iván López Martínez

**Tipo de Investigación:** Para la realización del presente proyecto se utilizó una investigación de carácter exploratorio\*, con la cual se pudieron ofrecer diversos enfoques para el logro de los objetivos.

### Objetivos de la Investigación:

#### Objetivo General

Realizar un plan estratégico que le permita al sector cárnico de bovinos y lácteos en Santander, minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que genera la firma del TLC entre Colombia y Estados Unidos.

#### Objetivos Específicos

---

\* Esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes primarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos y las fuentes secundarias.

- Evaluar el estado actual del sector cárnico de bovinos y lácteos en el Departamento de Santander.
- Evaluar el TLC que se suscribirá entre Colombia y Estados Unidos en relación a las posibles amenazas y oportunidades que se generarían para el sector cárnico de bovinos y lácteos del Departamento de Santander.
- Realizar un paralelo del sector de cárnico de bovinos y lácteos de Colombia y México cuando dicho país centroamericano firmó el tratado de libre comercio con los Estados Unidos.
- Diseñar estrategias que busquen mejorar la competitividad del sector de cárnicos de bovinos y lácteos en el Departamento de Santander con miras a obtener el mejor beneficio del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos.

**Instrumentos de Recolección de Información:** se aplicaron fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo del presente trabajo investigativo fueron: Entrevistas a empresarios de los dos sectores analizados ya la gerente de FEDEGAN. Las fuentes secundarias consultadas fueron: revistas especializadas (DINERO, CAMBIO, PODER, FEDEGAN), cartilla del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, periódicos de circulación nacional y local (Vanguardia, El Tiempo, El Espectador y La República).

#### Limitantes e inconvenientes de la investigación:

- Escasez de información del sector cárnico y lácteos.
- Información desactualizada de los sectores.
- Exceso de información sobre el TLC con Estados Unidos.
- El congelamiento del TLC por parte del Gobierno de Estados Unidos

## BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Noticias. Universidad de Medellín. Federación Nacional de Ganaderos. Diciembre de 2007.

AGROCADENAS PRODUCTIVAS DE COLOMBIA. [en línea] Bucaramanga, 2007. Disponible en internet. URL: <http://www.agrocadenas.gov.co>

BANCO MUNDIAL. Informe sobre el Desarrollo Mundial 1991; La Tarea acuciante del desarrollo. Washington D.C.; 1991.

BOTERO, Jorge Humberto. Rueda de prensa informativa sobre TLC con USA. Bogotá, 12 dic./2006.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA [en línea] Bucaramanga, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.camaradirecta.com>

CANO, Carlos Gustavo – MINISTRO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL DEL COLOMBIA. El agro de cara al TLC; Discurso de instalación del XXXII Congreso Nacional Agrario, Bogotá D.C., noviembre de 2003.

CIERRE DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS. [En línea] Bogotá; Diario la República; 2005. Disponible en Internet. URL: [http://www.larepublica.com.co/el TLC/tlc\\_cierre.html](http://www.larepublica.com.co/el TLC/tlc_cierre.html)

DANE. Boletín Anual de Estadística 2004. Bogotá, 2005. 450p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN [en línea] Bogotá, 2002 – 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dnp.gov.co>.

DINERO.COM. Industria y Comercio [En línea]. Bogotá: google, 2006. Disponible en Internet. URL: [http://www.dinero.com/wf\\_infoarticulo.aspx?ldart=25930](http://www.dinero.com/wf_infoarticulo.aspx?ldart=25930)  
DORNBUSCH, Rudige; FISCHER, Stanley y STARTZ, Richard. Macroeconomía; 8 Ed. Madrid: Mc Graw Hill, 2002. 383p.

EL TIEMPO. Junio 2005. Lo que Opina FEDEGAN.

LEYVA, Luis Fernando. Experto adscrito a Planeación de FEDEGAN. Seminario 45 años de la Zootecnia en Colombia. Universidad de Medellín. Julio 2007.

**ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS  
A NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN SANTANDER**

FABIOLA CHINCHILLA SOLANO  
MARIANA DELGADO OSORIO  
ALBA LUCÍA VILLEGAS HERREÑO  
ESPERANZA SUAREZ GIL

## **ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS A NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN SANTANDER**

FABIOLA CHINCHILLA SOLANO\*  
 MARIANA DELGADO OSORIO\*  
 ALBA LUCIA VILLEGAS HERREÑO\*  
 ESPERANZA SUAREZ GIL\*\*

### **RESUMEN**

El presente artículo busca analizar la demanda de programas académicos ofrecidos actualmente y los factores que afectan la misma en los municipios de Bucaramanga, Barrancabermeja, Floridablanca, Piedecuesta, Girón, San Gil y Socorro, además de establecer las características generales del talento humano que requiere el sector industrial de la región. Esta investigación fue desarrollada por estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la UDI, como opción de grado.

Con esta investigación se encontraron importantes aportes de interés para los estudiantes y las universidades, como:

- La demanda de programas académicos como Medicina, Derecho, Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas son las carreras con mayor demanda dentro del Departamento.
- Este enfoque permite una comprensión y una aproximación al proceso de construcción de mejores competencias ciudadanas que formen personas más comprometidas a nivel profesional.

---

\* Estudiantes Administración de Empresas UDI.

\*\* Docente Director Proyecto de Investigación. Programa de Administración de Empresas. Docente Investigador.

- Las instituciones de Educación Superior pueden orientar la formación laboral, reconociendo las potencialidades productivas del entorno y los intereses profesionales de sus estudiantes.
- Las empresas de los sectores industriales, comerciales y de servicio determinaron que la Educación Superior requiere de profesionales idóneos y altamente preparados para la ejecución de sus actividades dentro de la empresa.

Por último, a pesar que en Colombia la educación hasta el nivel medio se presenta como un derecho, las universidades y docentes de colegio buscan generar conciencia, gusto y necesidad de continuar con un ciclo profesional que les permita el mejoramiento de sus niveles de vida y de conocimiento, en aras de lograr que cada día sean más los estudiantes de bachillerato que continúen con estudios superiores.

**Palabras Clave:** DEMANDA, EDUCACION, PROGRAMAS ACADEMICOS

## **ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS A NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN SANTANDER**

### **INTRODUCCIÓN**

Mejorar la calidad de la educación es una meta con la que toda la sociedad está de acuerdo. La mayoría de gobiernos en sus separatas sobre lo que ofrecen en materia de política educativa muestran que una de las necesidades es la de orientar las políticas de calidad hacia la equidad para que los niños de todos los sectores de la sociedad obtengan las mismas oportunidades de acceder a instituciones de calidad, para esto hay que tener en cuenta factores asociados como nutrición, transporte y acceso a textos y bibliotecas, como mínimo para permitir el ingreso a la educación básica primaria y secundaria con el fin ingresar y culminar estudios superiores.

El principal obstáculo para que Colombia sea una sociedad equitativa son las barreras que se han acumulado para impedir que el acceso al crédito, a la propiedad, a la tierra y a la educación, pilar fundamental para una mejor sociedad. Un ejemplo claro según muchos gobiernos es que para facilitar la educación hay un sin fin de posibilidades y tienen razón una de ellas es el gran número de cooperativas o entidades dedicadas a los créditos educativos pero la forma de entregar el crédito es tan definitivamente inequitativo en sus realidades. Si usted es pobre, puede acceder al crédito, pero para acceder al crédito tiene que tener fiadores y eso en Colombia es difícil, más para una persona pobre. Eso significa que la mayor parte de los estudiantes pobres no tiene acceso al crédito y por ende tampoco a la educación.

Con el auge de la sociedad del conocimiento, la educación superior ha adquirido un papel preponderante en el desarrollo y la economía de los países; Al ser considerada la educación como el motor principal del desarrollo económico, y como un elemento que promueve el cambio social.

### **1. DETERMINANTES DE LA DEMANDA POR EDUCACION SUPERIOR EN COLOMBIA**

En un estudio realizado recientemente por EAFIT, se encontró que la oferta educativa tiene un efecto importante sobre la matrícula en educación superior, donde las instituciones que ofrecen una mayor cantidad y variedad de programas académicos, logran tener mayores tasas de matrícula, especialmente las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas, por cuanto éstas subsidian gran parte de los costos directos de los estudiantes. Además el aumento se da en mayor proporción en el nivel profesional que en el tecnológico o técnico.

Desafortunadamente en Colombia la decisión de continuar con estudios superiores se basa principalmente en la capacidad familiar para sufragar los costos de los mismos y no se considera como una inversión de largo plazo que generen mayores ingresos futuros. Por lo tanto la elección se basa en un análisis del costo de oportunidad.

Otro aspecto que consideran los estudiantes como criterio de elección, son las tasas de desempleo en los niveles de bachiller, técnico, tecnológico y profesional, buscando aquellos en los que le represente un mayor número de oportunidades laborales.

Por último, la facilidad al acceso crediticio para financiar a mediano y largo plazo los estudios superiores estimula el acceso al mismo; desafortunadamente en Colombia la única Entidad que presta este servicio es el Icetex y su mayor cobertura se da para programas de universidades privadas, pues la funcionalidad del crédito en el sector público subsidiado es escasa.

Resumiendo, en Colombia la tasa de demanda por educación superior depende de la oferta académica de las IES y de las condiciones económicas de la población. Adicionalmente, no se considera un factor de rentabilidad sino una mayor cobertura al riesgo del desempleo.

## 2. ANALISIS DE SANTANDER

Desde el punto de vista de las expectativas de los estudiantes, la investigación arrojó que el 38% tienen preferencia por las ciencias de la salud debido al alto prestigio social y económico de las carreras ofrecidas especialmente Medicina, actualmente esta carrera la ofrecen: la Universidad Industrial de Santander (UIS), La Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) y la Universidad de Santander (UDES). En términos generales se puede determinar que Medicina es el programa académico con mayor favoritismo dentro del Departamento.

Derecho y Ciencias Políticas es una constante dentro de las preferencias de los aspirantes con un 8.07%, la primera la ofrecen varias Instituciones de Educación Superior como son: Universidad Industrial de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNICIENCIA, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad de Santander y Universidad Santo Tomás.

La Ingeniería de Sistemas con un 7.29% se encuentra en tercer lugar de preferencia entre los alumnos del grado 10 y 11 de los Colegios encuestados, esta carrera está siendo ofrecida por muchas Instituciones de Educación Superior como son: la UIS, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universitaria de Investigación y Desarrollo, la UDES entre otras.

Igualmente cabe destacar Administración de Empresas como una de las carreras con mayor importancia ya que dentro de la investigación se pudo determinar que en los municipios encuestados, el 6.25% optarán por estudiar este programa académico.

Un aspecto muy importante por resaltar, es que si bien los programas académicos más demandados son Medicina, Derecho, Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas, en estos momentos, solo una de ellas, Administración de Empresas, tiene amplias expectativas laborales según un estudio de la Universidad del Externado de

Colombia<sup>3</sup>. Esta inclinación de los estudiantes no está dada por el factor económico, sino, por un lado, por el sentido altruista que los médicos y abogados en algún momento impregnan a su profesión, y por otro lado, por la intención de seguir los pasos de alguno de sus padres que tiene como profesión ser médico o abogado.

De hecho, la preferencia por las ciencias de la salud entre los aspirantes a la educación superior ha sido una constante histórica dentro del sistema educacional. Economía y afines aunque en una época fueron los principales receptores de la expansión universitaria en la década de los 70, han reducido su importancia dentro de las preferencias de los aspirantes, sin embargo esta área, sigue ocupando uno de los principales puestos en cuanto a elección.

En cuanto a la información acerca de las universidades de interés dentro del Departamento, el 74.74% conoce una Institución de Educación Superior y el 15.36% dice no tener conocimiento de ninguna Universidad.

### 2.1. BUCARAMANGA

En Bucaramanga y su área metropolitana hay más de 1 millón de habitantes, de los cuales existen alrededor de 17.000 estudiantes en undécimo grado (según cifras de presentación de exámenes del estado en el año 2.007).

El nivel de analfabetismo de esta región se ubica en el 5.5%, pero solo 14.4% de la población total ha alcanzado el nivel profesional.

La gran mayoría (98%) de estos estudiantes expresan su deseo de continuar cursando estudios superiores, especialmente por razones de superación personal y desarrollo

<sup>3</sup> **EI TIEMPO**. "Las once carreras más 'rentables' Bogotá, 2006.

de habilidades. De los cuales el 77% están dispuestos a invertir el tiempo necesario para estudiar una carrera profesional. Sin embargo, el 95% depende económicamente de su familia, haciendo que la capacidad de pago y el crédito sea un determinante a la hora de escoger una IES y por lo tanto área de estudio.

Las preferencias de los bumangueses por el área de estudio sigue la tendencia nacional hacia las carreras de ciencias de la salud (37%), ingenierías (23%), derecho y ciencias políticas (13%), administración de empresas y afines (9%). Mostrando un alto grado de tradicionalismo y viendo en estos profesionales la posibilidad de mejores oportunidades laborales y por lo tanto de menor riesgo de desempleo.

Con los programas promocionales de las universidades privadas, los estudiantes conocen ahora más opciones de IES para cursar la carrera profesional de su preferencia, o por lo menos de evaluar las que tienen a su alcance. El atributo más importante para los estudiantes en el momento de escoger la Institución, sobresale la calidad de los programas académicos de la universidad, seguido por el prestigio del plantel y los costos educativos. Por supuesto, considerando el prestigio, la oferta de carreras y los costos, la Universidad Industrial de Santander sigue siendo la preferida por los estudiantes de Bucaramanga, sin embargo, por la alta demanda el acceso a la misma es limitado.

## **2.2. BARRANCABERMEJA**

En Barrancabermeja está localizada la refinería de ECOPELROL más grande de Colombia, perteneciente a la empresa estatal ECOPELROL. Gran parte de la economía de la ciudad gira en torno al petróleo y en segundo renglón se encuentra la ganadería.

El nivel de analfabetismo de esta región se ubica en el 10%, pero solo el 6.6% del total de la población ha alcanzado el nivel profesional.

El municipio actualmente cuenta con cuatro instituciones de Educación Superior entre los que se encuentran: Universidad Industrial de Santander (UIS), Universidad Cooperativa de Colombia (UCC), Instituto Universitario de la Paz (UNIPAZ) y la Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI), que ofrecen programas tecnológicos y profesionales, sobresaliendo las Ingenierías.

En esta ciudad se siguen las tendencias de Colombia y Santander en cuanto a las preferencias por los programas y formas de pago, con la variación de aquellos estudiantes hijos de empleados de Ecopetrol a quienes esta empresa les subsidia el estudio en cualquier Universidad y ciudad, haciendo que haya variación en los resultados.

## **2.3. SAN GIL**

Este municipio es considerado como la capital turística de Santander y las actividades económicas de mayor importancia son la agricultura, la ganadería, el comercio y la artesanía. La población de este municipio en sus áreas urbana y rural es de 45.000 habitantes aproximadamente.

Cuenta solo con dos Instituciones de Educación Superior (Unisangil y UTS), por cuanto gran parte de la población se traslada a la ciudad de Bucaramanga a cursar sus estudios superiores.

A pesar de coincidir con las tendencias nacionales en cuanto a los gustos por las carreras, particularmente en este municipio el 32% de los estudiantes no tienen dependencia económica haciendo que busquen aquellas que le permitan laborar en alguna jornada.

Adicionalmente el área en la cual desean desempeñarse los estudiantes, la Ingeniería ocupa el primer lugar de preferencia con un 37%, seguido y en igual proporción las áreas de Administración y afines, Ciencias de la Salud, Derecho y Ciencias Políticas con 16% cada una, y con un porcentaje del 5% el área de Arquitectura y Diseño.

## 2.4. SOCORRO

A pesar de ser un municipio en gran proporción rural, el nivel de analfabetismo es de solo el 7.5% y el 8.1% de la población ha alcanzado el nivel profesional. Cifras que permiten deducir que la presencia de la Universidad Industrial de Santander y la Universidad Libre en esa localidad, facilitan el acceso a dicho nivel.

Las razones por las cuales los estudiantes desean cursar carreras de nivel superior es en la mayoría de los casos (55%) por desarrollar sus capacidades y el resto por superación personal y mejoramiento de futuro laboral.

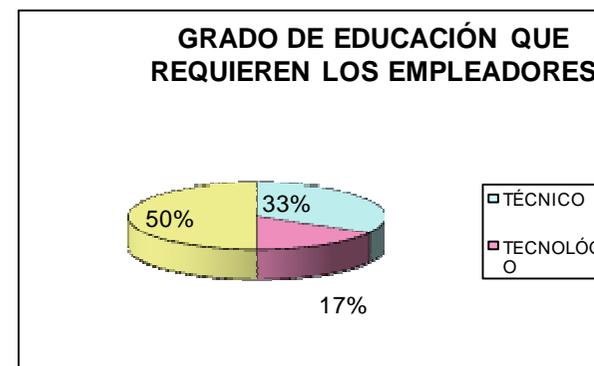
La cultura y la capacidad económica de esta población, los inclina a preferir por el acceso al estudio a través de crédito y no en efectivo.

Las preferencias por el programa académico sigue la tendencia nacional, estando en primera instancia las ciencias de la salud, seguido por las ingenierías, administración y afines, licenciaturas y derecho y ciencias políticas.

## 3. ANALISIS DE DEMANDA EMPRESARIAL

Las 30 encuestas aplicadas a las empresas de los sectores industriales, comerciales y de servicio, realizadas en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana, no presentan mayores novedades en la demanda de un programa académico superior específico, puesto que es obvio que cada empleador requiera profesionales, tecnólogos o técnicos en la rama que se desarrolla su objeto social, pero como muestran los resultados, el 50% de los empleadores requieren de personal profesional. Ver Figura 37.

Figura 37 Que grado de educación requiere la empresa para sus empleados?

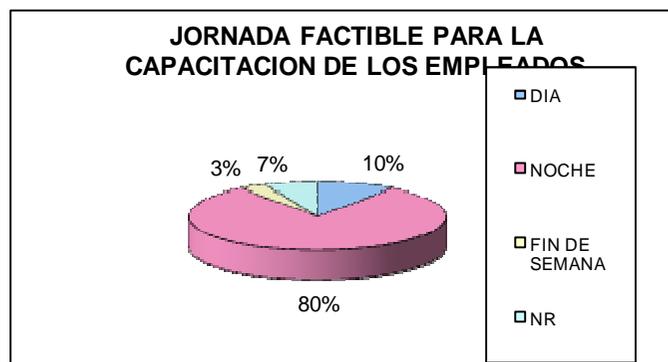


Fuente: Autores del Proyecto

Pero, por el contrario, se encontró que para todos los empresarios es importante que exista una capacitación en recursos humanos. Esto, indica que las Instituciones de Educación Superior deben enfatizar en competencias ciudadanas que hagan de ese estudiante un profesional íntegro, con amplios conocimientos en su ciencia, pero, lo más importante, con valores y principios que apliquen a su vida de trabajo y permitan la consecución de los objetivos profesionales trazados por el empleador en un ambiente de armonía laboral.

Igualmente, para los empresarios es más cómodo que sus trabajadores estudiantes, realicen sus actividades académicas en horas de la noche. Ello nos lleva a plantear la necesidad de ampliar los programas académicos que solo se encuentran en la jornada diurna y trasladarlos igualmente a la jornada nocturna. Ver Figura 38.

Figura 38 Jornada factible para que se capaciten los empleados.

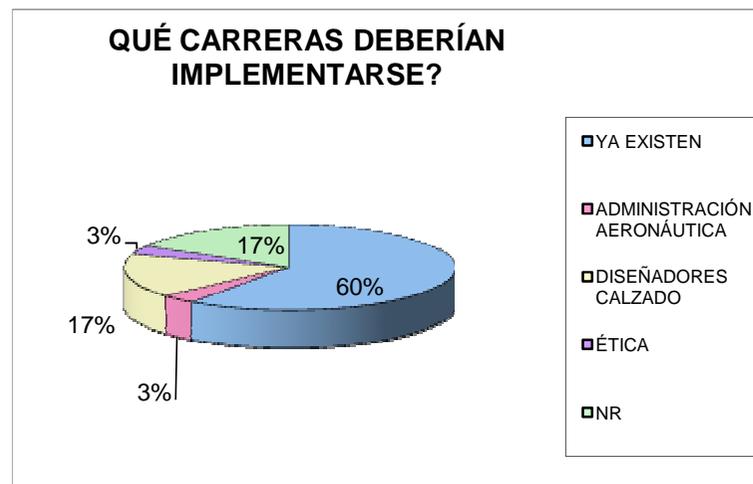


Fuente: Autores del Proyecto

Por otro lado, es necesario establecer líneas de crédito para los estudiantes, así como incentivos económicos, porque si bien los empresarios o empleadores están de acuerdo con la capacitación de sus empleados, no tienen disponibilidad de recursos para sufragar estos estudios.

Cabe destacar que en cuanto a la implementación de nuevas carreras los empresarios manifestaron que estas ya existen en el mercado educativo, sin embargo, algunos empresarios del sector calzado revelaron que necesitaban diseñadores de calzado para sus empresas. Ver figura 39.

Figura 39 Qué carreras deberían implantarse?



Fuente: Autores del Proyecto

Finalmente el estudio arrojó que los ciclos más demandados por los diferentes empresarios de Bucaramanga y el área metropolitana, con un porcentaje igual del 8% son los Administradores e Ingenieros, y con un 12% otros, entre los que se encuentran ética y diseñadores de calzado como se mostró en la grafica anterior.

#### 4. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

- Las Instituciones de Educación Superior que contemplen programas académicos en ciclos tecnológicos y universidad a distancia, deben impulsar más dichos programas a fin de captar más estudiantes, toda vez que la mayoría de ellos se inclinan por una carrera profesional.
- Según los resultados arrojados por este estudio queda abierta la posibilidad de crear en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI una Cooperativa universitaria que permita el acceso a la Educación Superior,

siendo estas no solo un apoyo para los actuales estudiantes de la universidad sino además para aquellos posibles a ingresar.

- Se debe procurar involucrar más activamente a los padres de los estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje, toda vez que según los datos obtenidos en las encuestas, la mayoría de ellos estudian con recursos de sus progenitores.
- Es necesaria la creación de líneas de crédito que permitan el acceso a la educación, pues si bien los estudiantes encuestados se inclinan por pagar su matrícula en efectivo, un considerable número de bachilleres lo hacen a través de la financiación.
- Conviene a las Instituciones de Educación Superior diversificar su portafolio de servicios en cuanto a la variedad de programas académicos en donde por lo menos se debe incluir uno por cada área de la ciencia.
- Se requiere mayor cobertura y manejo de mercadeo por parte de las universidades de Bucaramanga, para aquellos municipios que se encuentran alejados de la capital santandereana ya que es aquí donde se concentra la mayor cantidad de Instituciones de Educación Superior.

Sin embargo, un informe presentado por el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES)<sup>4</sup> manifestó sobre los progresos de la Educación en los últimos cinco años en Colombia, que “aún faltan desafíos por resolver como: la equidad en la educación, la calidad, la inversión y el mejoramiento de la infraestructura”. En cuanto al Departamento de Santander “El Sindicato de Educadores de Santander dio también un parte halagador a través de su presidente Wilson Jaimes: “la educación del municipio termina con calificaciones buenas en cobertura y calidad”. Por consiguiente, estos resultados presentados manifiestan que los

estudiantes próximos a ingresar a la Educación Superior también esperan recibir por parte de estas Instituciones la calidad académica necesaria para un óptimo desempeño a nivel profesional.

## CONCLUSIONES

- Santander se perfila en estos momentos como un Departamento altamente competitivo en el sector de la educación. Gracias a la labor incansable de las Instituciones de Educación Superior locales, reconocidas y exaltadas por los estamentos gubernamentales, nuestra región es vista con buenos ojos en el ámbito nacional, lo que hace que tomemos con mayor seriedad y compromiso la labor que como educadores tenemos en la sociedad.
- Analizar la demanda de programas académicos por parte de los bachilleres que se presentan como potenciales clientes para las Instituciones de Educación Superior, así como la demanda de profesionales por parte de los empresarios regionales, obliga a realizar erios planteamientos a las IES. En primera instancia, es necesario quitarle a padres y bachilleres el paradigma que la educación es un negocio para el dueño de la Institución y dejar ver el sentido social y altruista de la actividad.
- Un punto vital a resaltar y que debe ser tomado en consideración en la importancia de la implementación de una agresiva publicidad en los establecimientos educativos de bachillerato, para que los estudiantes se empiecen a familiarizar con el nombre de la Institución y pueden reconocer y escoger los programas académicos que ella ofrece. Igualmente se debe dar a conocer tanto al alumnado como a los padres de familia los diferentes convenios con entidades financieras para la consecución de créditos educativos que acaben con la barrera económica para acceder a un programa académico superior.

<sup>4</sup> HEINY PÉREZ RUEDA. No elija su profesión a la carrera. Bucaramanga: Vanguardia Liberal, 2006. Disponible en Internet. URL: <http://www.vanguardia.com/2006/12/6/loc1.htm>

- La formación técnica y tecnológica se presenta como una oportunidad para lograr el desarrollo de la sociedad, puesto que acerca a los estudiantes al mundo laboral; facilita a las instituciones la interacción continua con las vocaciones productivas de su zona de influencia y el desarrollo de una investigación aplicada, al tiempo que ofrece al sector productivo la posibilidad de acceder a un capital humano con las competencias que requiere y por ello es necesario hacer más promoción a los programas que las IES tienen en este ciclo.

Finalmente, es importante resaltar que contamos con la motivación de los estudiantes para iniciar un programa académico en una IES. La misión entonces de las Instituciones de Educación Superior es lograr que ese sueño de estudiar de los bachilleres se materialice.

## **FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

**Título de la Investigación:** ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE PROGRAMAS ACADÉMICOS A NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN SANTANDER

### **Investigadores:**

Esperanza Suárez Gil, Docente Investigador, Programa de Administración de Empresas UDI.  
 Fabiola Chinchilla Solano  
 Mariana Delgado Osorio  
 Alba Lucia Villegas Herreño

**Tipo de Investigación:** Para la realización del presente proyecto se utilizó una investigación de carácter exploratorio-concluyente, con la cual se pudo entregar un informe completo para el logro de los objetivos.

### **Objetivos de la Investigación:**

#### **Objetivo General**

Determinar la demanda de programas académicos ofrecidos actualmente y los factores que afectan la misma en los municipios de Bucaramanga, Barrancabermeja, Floridablanca, Piedecuesta, Girón, San Gil y Socorro, además de establecer las características generales del talento humano que requiere el sector industrial de la región.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las fuentes que aportan a los estudiantes la mejor y mayor información acerca de las universidades de su interés dentro del Departamento.
- Determinar las razones y características que los estudiantes consideran más importantes en el momento de seleccionar la Institución de Educación Superior para realizar sus estudios a nivel de Educación Superior.
- Identificar en los estudiantes del grado 10<sup>o</sup> y 11<sup>o</sup> cuales son los programas de pregrado de mayor demanda.
- Establecer la relación existente entre las necesidades de los estudiantes y la oferta actual de las Instituciones de Educación Superior.
- Determinar las necesidades académicas de las diferentes empresas industriales y de servicios de la región, relacionadas con las características y perfil del recurso humano que satisfaga sus ofertas laborales.

**Instrumentos de Recolección de Información:** se aplicaron fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo del presente trabajo investigativo fueron: Entrevistas a profundidad a empresarios del sector empresarial e industrial, y encuestas a los estudiantes de últimos años de secundaria. Las fuentes secundarias consultadas fueron: Informes del Ministerio de Educación, cifras del DANE, Instituto Colombiano para el

Fomento de la Educación Superior (ICFES) y otras fuentes de internet sobre datos de los municipios estudiados.

**Limitantes e inconvenientes de la investigación:** la aplicación de las encuestas en otros municipios.

### BIBLIOGRAFÍA

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. [En línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL: <http://www.mineducacion.gov.co>

INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (ICFES). [En línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL: <http://www.icfes.gov.co>

DANE. Censo Floridablanca [En línea] Bogotá, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/floridablanca.pdf>

\_\_\_\_\_. Censo Barrancabermeja [En línea] Bogotá, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/barrancabermeja.pdf>

\_\_\_\_\_. Censo Bucaramanga [En línea] Bogotá, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/santander/bucaramanga.pdf>

\_\_\_\_\_. Censo Piedecuesta [En línea] Bogotá, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/santander/piedecuesta.pdf>

\_\_\_\_\_. Censo Girón [En línea] Bogotá, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/santander/giron.pdf>

\_\_\_\_\_. Censo Socorro [En línea] Bogotá, 2007. Disponible en Internet. URL: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/santander/socorro.pdf>

WIKIPEDIA. La Enciclopedia Libre. Reseña Histórica [En línea]. 2006. Disponible en Internet. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Barrancabermeja>

\_\_\_\_\_. Reseña Histórica [En línea]. 2006. Disponible en Internet. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Socorro>. Reseña Histórica [En línea]. 2006. Disponible en Internet. URL: [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Gil](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Gil)

\_\_\_\_\_. Reseña Histórica [En línea]. 2006. Disponible en Internet. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Piedecuesta>

\_\_\_\_\_. Reseña Histórica [En línea]. 2006. Disponible en Internet. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Floridablanca>

\_\_\_\_\_. Reseña Histórica [En línea]. 2006. Disponible en Internet. URL: <http://es.wikipedia.org/wiki/Bucaramanga>

UNIVERSIA. [En línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL: <http://www.universia.net.co/docentes/articulos-de-educacion-superior/financiamiento-de-la-educacion-superior-publica-colombiana/contin.html>: políticas de financiación

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. [En línea] Bogotá, 2008. Disponible en Internet. URL: [http://www.urosario.edu.co/FASE1/economia/documentos/v11n1\\_Acevedo-Zuluaga-Jaramillo.pdf](http://www.urosario.edu.co/FASE1/economia/documentos/v11n1_Acevedo-Zuluaga-Jaramillo.pdf)

**ESTUDIO DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN SANTANDER  
EPS, IPS A PARTIR DE LA LEY 100**

SONIA MAGALI BARAJAS CÉSPEDES  
ADLER GRAZ BLANCO  
ESPERANZA SUAREZ GIL

## **ESTUDIO DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN SANTANDER EPS, IPS A PARTIR DE LA LEY 100**

SONIA MAGALI BARAJAS CÉSPEDES\*  
ADLER GRAZ BLANCO\*  
ESPERANZA SUAREZ GIL\*\*

### **RESUMEN**

El presente artículo busca determinar los principales problemas que debilitan la integración de los actores EPS – IPS en el clúster de la salud en Santander y sugerir estrategias con la convicción que la integración empresarial es un modelo de oportunidad para mejorar en conjunto y contribuir al desarrollo de la región dada la importancia que tiene el sector no solo desde el punto de vista económico, sino la responsabilidad social a la comunidad. Esta investigación fue desarrollada por estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la UDI, como opción de grado.

Con esta investigación se evidenciaron factores importantes que afectan el sector, como:

- El departamento de Santander tiene representatividad a nivel nacional por cuanto posee talento humano altamente calificado, infraestructura y capital privado para aumentar la competitividad apuntando a la exportación de servicios.
- Actualmente muchas empresas han limitado el ejercicio de la salud bajo el criterio del precio y reducción de costos, cuando debe garantizarse la calidad y oportunidad de los servicios entregados a los usuarios fortaleciendo la cadena de valor,

---

\* Estudiantes Administración de Empresas UDI.

\*\* Docente Director Proyecto de Investigación. Programa de Administración de Empresas. Docente Investigador.

- La sombra de la corrupción deteriora procesos vitales como la selección de proveedores y adquisición de compra ante la manipulación de contratos e intereses personales.
- Cada día se reducen aún más los presupuestos y se delega a entes privados la prestación de los servicios, debilitándose la red pública; sumado a esto el sistema no cubre las necesidades de la población, por cuanto la tutela ha sido el mecanismo para obligar a los actores a prestar servicios.
- La integración de los actores debe ser un propósito del gobierno departamental para que se establezcan compromisos y alianzas que fortalezcan especialmente las instituciones y se evite la competencia desleal entre ellas, además que para proteger su desempeño financiero existan mediadores o conciliadores de pago de las EPS con las IPS.

Pese a lo encontrado en esta investigación, existe cierto escepticismo en los usuarios y proveedores del servicio de salud en Santander, por los intereses políticos que se manejan en este sector, que dificultan el proceso de mejoramiento en su camino hacia la excelencia.

**Palabras Clave:** CLÚSTER SALUD, LEY 100 DE 1993

## **ESTUDIO DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN SANTANDER EPS, IPS A PARTIR DE LA LEY 100**

### **INTRODUCCIÓN**

La institución de la seguridad social vigente en Colombia desde hace más de cuatro décadas, venía presentando signos de deterioro y desigualdad por la inoportunidad e ineficiencia de los servicios prestados por más de mil entidades de prevención en todo el país, razón que dio origen a la ley 100 de 1993.

El aspecto más de fondo de la ley 100 fue romper el monopolio del Estado, tanto en pensiones como en salud, para permitir que el sector privado entrara a prestar servicios, abriendo la posibilidad de libre elección para los afiliados y de competencia entre las entidades para ofrecer mejores servicios; en cuanto a salud, la Ley constituye el cambio más profundo en toda la historia; con base en el concepto de competencia regulada crea un sistema obligatorio para todos los habitantes del territorio Colombiano y otorga importancia primordial al ciudadano como fin de todo sistema.

La ley 100 se creó para transformar el viejo sistema nacional de salud en un Sistema General de Seguridad Social en Salud, basado en el aseguramiento; la reforma parte de definir dos regímenes:

- **Contributivo:** Es para quienes tienen la capacidad de realizar aportes a la seguridad social a través de su trabajo o ingresos independientes.
- **Subsidiado:** Es para quienes no tienen dicha capacidad y a quienes el Estado debe financiarles o subsidiarles parcial o totalmente el valor del seguro obligatorio. Frente a una situación de fuerte cambio en los mercados internos a partir del intento de socialización de la salud que viene desarrollando el país desde la expedición de la Ley 100

del 93, y un cambio radical en las perspectivas mundiales de los servicios derivados tanto de fenómenos tecnológicos, como de reordenamientos de la inversión internacional, producto de la globalización, es necesario pensar en orientar la estructura del sector hacia las formas como se están organizando las empresas en el mundo, y de manera significativa mediante los clústeres.

El Clúster entonces será una concentración de firmas capaces de generar sinergias por cooperación espontánea, debido a su proximidad geográfica e interdependencia (cercanía de firmas afines, competidoras y complementarias), pertenecientes a un campo concreto, expresando la acumulación y refuerzo de los diferentes tipos de ventajas económicas y racionalización de costos de transacción. Por lo tanto se requiere que sus integrantes incrementen el valor agregado que el sistema puede generar o captar, para buscar la riqueza, más que competir sobre la base de la pobreza; y la generación de riqueza desde hace tiempos está en el aprovechamiento del conocimiento.

### **1. PANORAMA SECTOR SALUD EN EL CONTEXTO NACIONAL Y EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

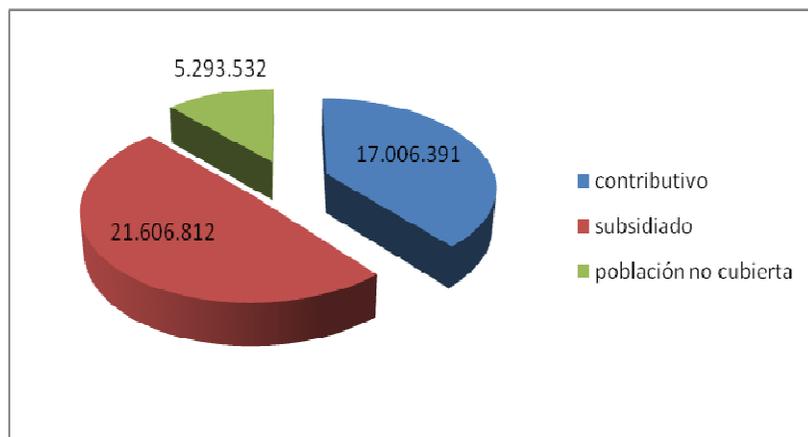
El Sistema General de seguridad social en salud SGSSS tiene por objetivo principal ampliar la cobertura para las personas del régimen contributivo, las del régimen subsidiado y las así llamadas "vinculadas" que son las incluidas en el sistema, mediante subsidio a la oferta por hallarse impedidas de incorporarse al régimen subsidiado o al contributivo.

Desde 1993 la política de salud en Colombia y no ajena al Departamento de Santander, ha estado subordinada a la aplicación y avance de la reforma sectorial, valiéndose de las leyes del mercado y de la competencia regulada en función de una mayor eficiencia del gasto social en salud, la separación de funciones, en el aseguramiento público, privado y la

competencia entre ambos, la provisión pública y privada de paquetes básicos de atención individual, y la competencia entre proveedores.

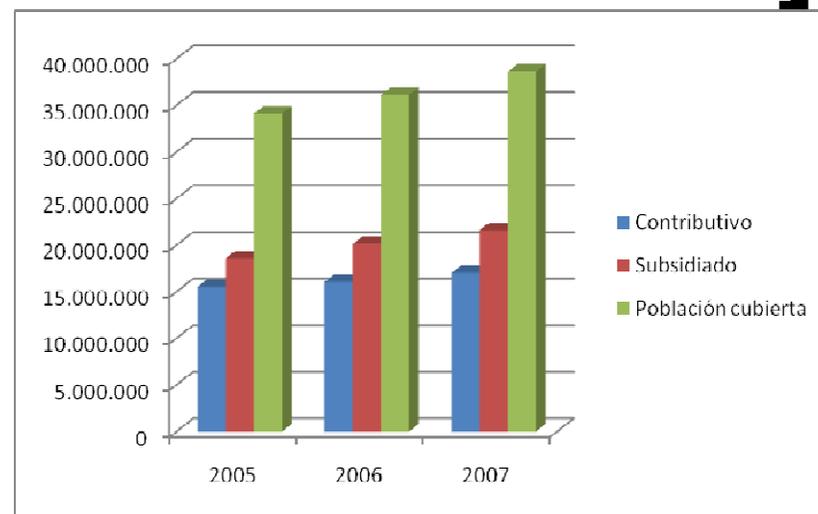
De acuerdo al último informe del Ministerio de Protección Social sobre el año 2.007, en Colombia están afiliados al sistema subsidiado 21.606.812 personas, frente a 17.006.391 de afiliados en el régimen contributivo,

El cubrimiento de la seguridad en salud se puede analizar en la siguiente gráfica:



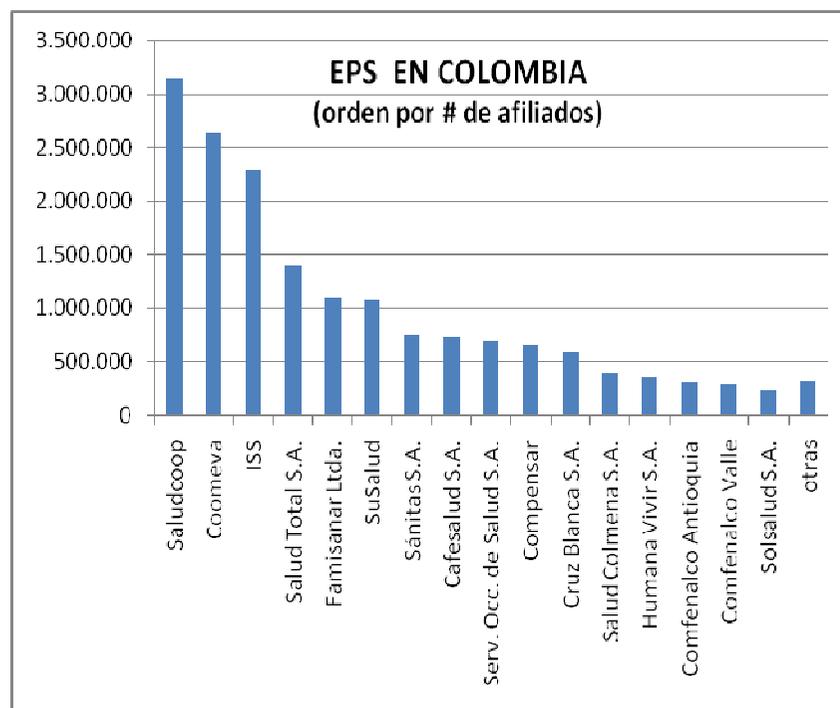
Como se observa, el 12% de la población aún se encuentra sin seguridad, mientras que casi la mitad de la población (49%) pertenece al sistema subsidiado.

Adicionalmente, la evolución ha sido positiva en los últimos años, así



En los últimos 3 años se ha incrementado el cubrimiento en el 13.2%, con un importante crecimiento del sistema subsidiado del 16.3%.

Adicionalmente en Colombia existen 22 Entidades Prestadoras de Salud (EPS), teniendo el mayor número de afiliados Saludcoop con el 18% del total de afiliados, seguido por Coomeva con el 16% y el ISS con el 13%, así:



Es de resaltar que la única Entidad Pública es el ISS, es decir que el 87% de la prestación del servicio de salud se encuentra en manos de Entidades privadas, lo que hace que el control por parte del Gobierno sea menor.

La única EPS que se ha creado en el Departamento de Santander ha sido SOLSALUD EPS, actualmente cuenta con cobertura nacional en 22 departamentos del país y un número de oficinas de 225, se destacó como presidente ejecutivo el Dr. Jairo Céspedes Camacho quien durante la gestión administrativa 1998-2006 con su equipo de trabajo logró que Solsalud emergiera como la primera empresa privada de Santander en Colombia, y una de las más importantes en el sector de la salud, también en el ámbito nacional.

Santander posee un total de 2.459 prestadores que corresponden al 4,18% del total nacional. Cuenta con 749 IPS

de las cuales el 24,30% corresponden al sector público y el 75,70 % al sector privado. A nivel nacional la mayoría de los departamentos presenta más cobertura por parte de las instituciones privadas, en regiones apartadas los ciudadanos tienen que contar básicamente con los servicios de la salud pública, como en Guainia, Guaviare, la Guajira y Nariño. El mayor número de IPS concentradas a nivel nacional se encuentran en su orden: Bogotá DC, Valle, Antioquia, Bolívar con su capital, Santander, Atlántico con su capital, Nariño, Córdoba, Boyacá y Cauca.

El departamento de Santander cuenta con una posición geográfica que facilita el acceso de servicios de salud a pacientes de otros departamentos como: Arauca, Norte de Santander, Boyacá, sur de Bolívar, que requieren servicios médicos especializados.

## 2. LA LEY 100 Y EL HOSPITAL UNIVERSITARIO RAMÓN GONZÁLEZ VALENCIA – UNIVERSITARIO DE SANTANDER

La crisis del HUS viene desde 1993, cuando la reforma al sistema de salud obligó al sector a vender servicios. El hospital más importante del nororiente del país estaba al borde de la quiebra y su mayor deudor fue el Gobierno. El centro médico, con nivel 4 y 3 de atención en salud atendía a pacientes no sólo del departamento, sino de otros siete: Cesar, Bolívar, Norte de Santander, Arauca, Boyacá, Antioquia y Magdalena. Atendiendo solo por consulta externa y urgencias un volumen de: 85.232 pacientes,

La crisis financiera llegó a un déficit de 53 mil millones de pesos, el recorte de su presupuesto fue del 47%, en 2003 recibió 49 mil millones de pesos, en el 2004 sólo obtuvo \$28 mil millones.

Por este déficit, el González Valencia implementó un programa de salvamento con el lema "Todos ponen", que consistió en

que sus deudores pagaran inmediatamente, y el retiro voluntario de algunos trabajadores. Se trataba de reducir así el pasivo pensional.

Los mayores deudores del Hospital han sido los gobiernos Departamental y Nacional, debido a que la mayoría de los pacientes que son atendidos por el centro asistencial son subsidiados por el Estado.

Esta responsabilidad se le debe atribuir a la Superintendencia en Salud que no reguló la constitución de estas ARS o no ejerce ningún tipo de presión para que le pagaran al Hospital. Una de las ARS que más le adeudaba al Hospital era Solsalud, que le debía una suma cercana a los 2.100 millones de pesos.

Con el fin de superar la crisis del centro médico el Gobierno Nacional dispuso entregar un apoyo financiero, siempre y cuando la institución se comprometiera con una reforma administrativa a gran escala, que lo hiciera viable y sostenible en el futuro. Para lo cual a nivel estatal le inyectó grandes capitales por la eminente liquidación de la institución y la creación de una nueva figura: Hospital Universitario de Santander HUS que actualmente se constituye dentro de las diez IPS de alta complejidad más representativas del país.

En un reciente estudio realizado por la Universidad Nacional y Fedesalud se estableció el ranking de las 100 instituciones más destacadas en la prestación de servicios de salud a nivel nacional, donde se incluyeron a 20 de alta complejidad, 30 de mediana y 50 de baja, fue realizada a partir de la evaluación de 1200 centros asistenciales.

El ranking tiene como fin permitir a los individuos contar con información oportuna y confiable sobre la calidad de los servicios de salud, se constituye en un elemento central en la consolidación del sistema de protección social que se está construyendo en Colombia, estrategia dentro de la cual se encuentra el diseño y construcción de un ordenamiento (ranking) de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud.

El ranking informa a los agentes del sistema sobre la existencia de condiciones básicas que garanticen la calidad en la prestación de servicios en las IPS, con el fin de mejorar su proceso de toma de decisiones sobre bases objetivas y de mercado, para reducir la tendencia a contratar únicamente con base en el precio y de esta manera impulsar el sistema de garantía de calidad que se está desarrollando en Colombia.

Dentro de esta lista aparece en noveno puesto el Hospital Universitario de Santander HUS, que alcanzó un excelente puntaje en los criterios evaluados, meritoria posición teniendo en cuenta que viene de una reestructuración. Actualmente tiene una cobertura de 5 millones de usuarios por los departamentos vecinos y sigue afrontando algunos problemas situación por la cual el Gobierno Nacional debe seguirlo apoyando para que mejore aun más su desempeño. El prestigio que el HUS ha conseguido está relacionado directamente con el convenio entre la institución y la Universidad Industrial de Santander, UIS.

A nivel departamental es importante destacar que el Instituto del Corazón de la FCV, junto a otros cuatro centros médicos del país está "fuera de concurso" debido a los altísimos estándares de calidad que maneja el centro asistencial habiendo ganado a instituciones prestigiosas como las fundaciones Abood Shaio o la Cardioinfantil, de Bogotá, para convertirse en el mejor servicio de cardiología en el país.

### **3. ACTORES DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN SANTANDER EPS –IPS**

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES**

Los actores de un Clúster son los motores principales por medio de los cuales se identifican las fortalezas y las debilidades de un sector productivo. Estos actores, sus relaciones y sus integraciones buscan generar competitividad y crecimiento regional.

Dentro del presente estudio los actores se han clasificado de acuerdo a los componentes que impactan dentro de una cadena productiva tanto horizontal, como vertical o transversalmente. Estos componentes de acuerdo a su impacto se clasifican de la siguiente manera:

- Impacto Horizontal: Base de la cadena productiva. Está compuesto en Santander por:

- Entidades Prestadoras de Salud – EPS (21)
- Instituciones Prestadoras de Servicios – IPS (19 hospitales, 32 clínicas, 110 Centros Médicos y Laboratorios), destacándose la Fundación Cardio Vascular (FCV), la Clínica Carlos Ardila Lülle (CAL) y la Fundación Oftalmológica de Santander (FOS).

- Impacto Vertical: compuestas por la Infraestructura Tecnológica, Infraestructura Académica, Infraestructura Empresarial y Organismos de Control del Gobierno. Está compuesto por:

- Infraestructura Tecnológica I+D. Compuesta por cada uno de las instituciones que se encargan de realizar formalmente investigaciones que impacten en el desarrollo Tecnológico de la Salud. La clasificación de la Infraestructura Tecnológica es la siguiente:

- o Centros de Investigación de tipo A, B, C (8 centros avalados por Colciencias)
- o Grupos de Investigación de tipo A, B, C (18 avalados por Colciencias y 38 sin aval)
- o Laboratorios tanto acreditados como no acreditados
- o Plantas Piloto

- Infraestructura Académica Especializada. Compuesta por los niveles de formación y las especialidades desarrolladas en los programas académicos relacionados directamente con el área de la Salud. Participan la UIS, la UNAB, la Universidad

Santo Tomás, la UDES, la UCC, la Universidad Manuela Beltrán (UMB) y la Universidad Antonio Nariño con:

- o Niveles de formación

- Doctorados
- Maestrías
- Especialización
- Pregrado Profesional
- Pregrado Tecnológico
- Pregrado Técnico

- o Especialidades

- Especialidades médicas
- Odontología
- Optometría
- Terapias
- Exámenes de Diagnóstico
- Estética
- Alternativas

- Infraestructura Empresarial. Compuesta por las entidades que proveen medicamentos, suministros e insumos especializados en Salud. Se clasifican de la siguiente manera:

- o Rehabilitación auditiva; audífonos (Audifon, Audimèdica)
- o Autoclaves, esterilizadores e incineradores (Autoclaves y esterilizadores Paffor)
- o Instrumental Quirúrgico (Tienda Médica)
- o Depósitos medicamentos en general (Drosan, Drocol, Repesander, Unidrogas)
- o Proveedores de puntos de dispensación farmacéutica a usuarios EPS (Servifarma, Audifarma, Epsifarma, Medinser Ltda, Farmasanitas)
- o Suministro especializado de medicamentos (Insumed: la casa del diabético, Oncofarma Ltda)
- o Cadenas Droguerías (Alemana, La Rebaja, Coomultasan, Cadefam Express, Cooperativa Ideal)

- Distribuidores a Hospitales y Organismos de salud de Santander (Cohosan: Cooperativa de Hospitales de Santander)
- Equipos Médico quirúrgicos (Quirúrgicos especializados)
- Depósitos dentales (Aldental S.A, Crudent, La muela S.A, Dental del Oriente Ltda)
- Suministro de gases medicinales (AGA-FANO, Ingemédicas)
- Dotaciones hospitalarias (Dotaciones y uniformes línea medica)
- Muebles Hospitalarios (línea hospitalaria)
- Equipos hospitalarios (Impormédicas Ltda, Imporclínicos Ltda , Solumed Bioingeniería, Afiomédica)
- Equipos para Laboratorio Clínico , Reactivos y vidriería (Arquilab Ltda, Prolar Ltda)
- Equipos para Estética (Vacusonic)
- Atención de salud en el hogar (Hospihogar Ltda, AME)
- Laboratorio Farmacéuticos con planta de producción en Bucaramanga (Laboratorios León S.A, Velez y Gómez Ltda)
- Laboratorios farmacéuticos Genéricos más destacados (GEN FAR, LAPROFF, PENTACOOOP, MK (TECNOQIMICAS), LAKOR, AMERICAN GENERICS, AZ FARMA, LA SANTE)
- Organismos reguladores. Integrada por las Instituciones que se encargan de monitorear y certificar la calidad de servicios prestados.
  - Ministerio de Protección Social
  - Secretaria de Salud Departamental
  - Invima
  - Secretaria de Salud y del Ambiente. Bucaramanga
  - Organización Panamericana de la Salud. Oficina de Bucaramanga
- Impacto Transversal

Compuestas por Instituciones que prestan sus servicios de igual manera a otros sectores productivos. Dentro de estas tenemos:

- Entidades Financieras
  - Intermediarios Financieros
  - Mercado de Capitales
  - Entidades de Fomento
  - Sistemas Pensionales
- Agencias del Gobierno
  - Colciencias
  - Sena
  - Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología
  - Sistema Regional de Innovación
  - Ministerio de Educación Nacional
  - Proexport
  - DIAN
- Entidades de Apoyo
  - Cámara de Comercio
  - Acopi
  - Andi
- Infraestructura Académica empresarial
  - Administración de empresas
  - Contaduría
  - Ingeniería de Mercados
  - Negocios Internacionales
  - Administración Financiera
- Infraestructura Empresarial de Soporte
  - Suministros de aseo
  - Servicios de aseo y mantenimiento
  - Software Administrativo, Financiero y Contable

- o Empleos temporales

#### 4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR SALUD EN SANTANDER

Teniendo en cuenta el trabajo de campo realizado en el presente estudio para lo cual se contó con diferentes personalidades del sector quienes aportaron elementos importantes mediante la técnica de entrevista a profundidad y con base en la información secundaria analizada se presenta a continuación las principales debilidades y fortalezas encontradas.

Es importante reconocer que la gran mayoría de las debilidades son el común del panorama nacional, por cuanto muchas de ellas se derivan de la misma insuficiencia del sistema.

Fortalezas y debilidades del sector salud en Santander

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorte del presupuesto al Instituto de Seguro Social no acorde con el número de afiliados. Dependencia Administrativa de Norte de Santander.</li> <li>• Liquidación de IPS públicas. Red publica de servicios de salud deteriorada.</li> <li>• Insuficiencia de UCI pediátricas para atender la demanda del departamento.</li> <li>• La cobertura de los servicios de salud no llegan al 100% de la población</li> <li>• Limitaciones administrativas en EPS y ARS para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica que permite la confluencia de pacientes de departamentos vecinos.</li> <li>• Servicios de alta calidad científica, en todas las especialidades.</li> <li>• Procedimientos quirúrgicos de alta complejidad, especialmente en el área cardiovascular.</li> <li>• Incremento del capital privado en el sector salud para el fortalecimiento y creación de nuevas empresas.</li> <li>• Talento Humano altamente capacitado generado por</li> </ul>

<p>autorizar servicios a los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia política en la administración de las instituciones y manipulación de contratos.</li> <li>• Asignación de cargos ejecutivos a personal no acorde al perfil requerido.</li> <li>• Formas de contratación de personal mediante cooperativas que no proporcionan calidad de vida a la clase trabajadora.</li> <li>• Concentración de recursos en las EPS, generando dificultades financieras a las IPS (demora en pagos y glosas), descapitalización de las mismas que para subsistir deben reducir costos.</li> <li>• Otorgamiento de contratos institucionales regidos básicamente por el precio.</li> <li>• Las EPS ejercen controles de restricción en entrega de medicamentos a los usuarios.</li> </ul>	<p>parte de Instituciones de formación técnica, tecnológica y profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a implementar sistemas de gestión de calidad y certificación en normas ISO..</li> <li>• A nivel nacional constituye uno de los departamentos de mayor cobertura de salud a la población.</li> <li>• Fortalecimiento del Hospital Universitario de Santander HUS luego de su reestructuración.</li> <li>• Dotación de equipos de alta tecnología de instalación única en Latinoamérica.(FOSCAL-RADIOTERAPIA)</li> <li>• Prestigio y reconocimiento nacional de instituciones vinculadas al Ranking del Minprotección.</li> </ul>
--	---

Fuente: Autores del Proyecto

#### 5. IPS DE SANTANDER CON POTENCIAL EXPORTADOR

- FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA – INSTITUTO DEL CORAZÓN: Entidad privada sin ánimo de lucro, patrimonio de Santander, dedicada a tratar las enfermedades del corazón. En Octubre de 1997 se inauguró la nueva sede, un moderno edificio de 14 pisos con una capacidad de 138 camas de hospitalización distribuidas entre las unidades de cuidado intensivos postquirúrgica, unidad de cuidados intensivos pediátricos, unidad de cuidado intermedio adulto, tres pisos de hospitalización, 4 salas de cirugía, 2 salas de hemodinámica y una de electrofisiología, además del servicio de urgencias las 24 horas del día.
- FUNDACIÓN OFTALMOLÓGICA DE SANTANDER CENTRO MEDICO CARLOS ARDILA LULLE: es una organización dedicada a la prestación de servicios médicos generales, especializados y medios diagnósticos, que congrega una diversa gama de alternativas en cuanto a procedimientos, consultas y avanzada tecnología, propia de cada una de las especialidades médicas.

## **6. ESTRATEGIAS PARA FAVORECER LA INTEGRACIÓN EN EL CLÚSTER DE LA SALUD EN SANTANDER**

A lo largo del presente estudio se ha insistido en el fortalecimiento de las relaciones entre los diferentes actores del Clúster de la Salud en Santander básicamente EPS – IPS que requieren como punto de partida acuerdos estratégicos entre los empresarios del sector, y participación directa del gobierno en todos sus niveles, en especial el departamental para propiciar condiciones de articulación y proyección nacional e internacional para garantizar la oferta de servicios médicos de óptima calidad y la ampliación significativa del cubrimiento de las necesidades de la población.

El modelo general debe contener 5 componentes principales:

- Las clínicas y hospitales, que se consideran el epicentro del clúster en la medida en que son la salida del sistema al prestar los servicios médico-hospitalarios, en los

cuales confluyen los resultados de los demás componentes. En esta idea de clúster, su función no sólo es prestar estos servicios, sino servir de apoyo por medio de procesos de cooperación a los otros componentes del sistema, de forma que se les otorgue retroalimentación suficiente para potencializar sus procesos de innovación y desarrollo de productos.

- El sistema de investigación científica, componente que debe convertirse en el soporte para una competitividad de mediano y largo plazo de los servicios médicos de la ciudad, además de trabajar con las cadenas de suministros más importantes para garantizar su apoyo a los servicios locales, y sobre todo su proyección hacia otros mercados basados en las fortalezas que presenta la ciudad y a las que desarrolle en el marco del clúster. En concreto, se debe buscar una mayor concentración de la investigación científica en temas que refuercen los servicios más destacados de la ciudad, y otorguen a las empresas de las cadenas de suministros un soporte suficiente para la consolidación de algunos productos o líneas de productos.

La ciencia no muestra un panorama claro en términos del clúster en la ciudad. Las decisiones sobre investigación obedecen en gran medida a la búsqueda de solución a grandes problemas de salud pública, como la malaria, o por el contrario, a problemas que por su importancia relativamente baja en términos de incidencia, no reciben atención suficiente en el mundo, como son ciertos casos de infecciones endémicas de regiones específicas, con resultados importantes en la perspectiva de la comunidad científica internacional, pero con pocas aplicaciones en la solución concreta de los problemas, con la salvedad de los intentos de desarrollo de vacunas, o de productos y técnicas para el diagnóstico, pues en medicamentos los avances hasta ahora están en sus primeros pasos. También hay un segmento importante de la investigación que obedece a inquietudes del investigador, muchas veces asociadas a su trabajo académico en el exterior,

pero con poca relación con los problemas de salud pública o los tratamientos más destacados, encontrándose desarticulada totalmente del contexto de la región y del país.

Así, por lo general, con excepciones importantes, o más bien casos aislados, la investigación asociada a tratamientos como tales (trasplantes, cirugías de corazón abierto, cirugía plástica, trauma-ortopedia, oftalmología, etc.) es inexistente y representa un vacío importante, sobre el cual es posible obtener muy buenos resultados más adelante.

- Las cadenas de suministros, representadas principalmente por las industrias y servicios asociados a la prestación de los servicios médicos, destacando las siguientes cadenas:

**Medicamentos.** El cumplimiento de los estándares de calidad con la norma de Buena Prácticas de Manufactura, BPM. Trabajos de fármaco-vigilancia con clínicas y hospitales, por cuanto la relación predominante es la de simple suministro comercial. La competencia se basa en precios bajos, para control de costos de las instituciones.

**Equipos, dispositivos, instrumentos, repuestos, prótesis, amoblamiento, partes, etc.** de obtención industrial. Hoy en día existe poco desarrollo de estas cadenas como tales, y por lo general, se trata de empresas individuales que con esfuerzo han logrado captar algunos nichos de mercados, incluidos mercados externos en algunos casos, con pocos productos. No muestran integraciones importantes con el sistema de investigación científica, ni con los prestadores de servicios de salud.

**Software.** El software aplicado a medicina y en general a ciencias biológicas es quizás una de las ramas de mayor potencial de avance, con un mercado en procesos de gran expansión. De hecho, la medicina en estos tiempos tiene como una de sus bases la informática. La industria del software en Bucaramanga, en lo que a medicina se refiere, está más orientada a la parte administrativa, en algunos casos a la parte

de manejo de pacientes en lo clínico, pero pocas veces al desarrollo de software científico, que es bastante complejo, y es el de mayores posibilidades.

**Textiles para uso hospitalario.** En términos generales, es una industria de poco valor agregado, con potencial en la generación de empleo. En el clúster se deberá propender por mejorar sus condiciones tecnológicas, pues mayoritariamente se trata de pequeñas empresas con baja tecnología, pueden ser sujetas de programas de mejoramiento continuo, para abordar diferentes aspectos de su productividad.

**Productos biotecnológicos.** Se debe tener en cuenta la biotecnología, junto con la informática y la nanotecnología, como soporte fundamental para la medicina del futuro. Hasta ahora, no ha habido una decisión de parte de los centros de investigación de entrar a fondo en este campo y buscar sus oportunidades comerciales.

- **Sistema de formación profesional y técnica.** En términos generales este sistema presenta buenos resultados pues la formación básica tanto de los médicos como de los técnicos de múltiples especialidades, es considerada de alta calidad. No obstante, las especializaciones en los principales tratamientos que ofrece la ciudad son limitadas, y generalmente se hacen en el exterior. Se considera que las fortalezas que demuestra Bucaramanga en varios tratamientos podrían ser la base de consolidar a la ciudad y sus centros de formación profesional, como centros de especialización en este tipo de tratamientos, con enfoque exportador (Oftalmología y cardiología). También es necesario que la formación técnica avance hacia los campos que se destacan en la ciudad, formando personal técnico y de soporte, con mayor especialización, por ejemplo, enfermeras para cardiología, o técnicos de mantenimiento con especialidades en ciertos tipos de equipos que son lo que representan mayores dificultades en sus repuestos y reparación.

En Bucaramanga, el epicentro del clúster está en las clínicas, específicamente de la cama hospitalaria. Alrededor de este núcleo se desarrollan los procesos de colaboración para la consolidación de industrias específicas basadas en la investigación científica. Este proceso tiene como características principales las siguientes:

La decisión de construir este sistema médico en la región, con un fuerte apoyo del gobierno local, para aprovechar las oportunidades que representan:

- Las expectativas de rápido crecimiento de la industria médica y de salud
- Integración de la medicina, la biotecnología, la ingeniería y la tecnología de la información
- Reforma del sistema de salud y desregulación.
- La concentración de compañías farmacéuticas, y las mejores universidades e Instituciones de investigación en el área.
- Presencia de las universidades extranjeras

La selección de unas líneas de trabajo prioritarias y la consolidación de infraestructura de investigación necesaria para abordar apropiadamente esas líneas prioritarias.

- Imágenes médicas
- Investigación clínica
  - Sistema de financiación. Radica en la atracción de capital para el desarrollo económico del clúster
- Acuerdos del departamento con grupos de inversión para ingresar al negocio de la medicina de nueva generación.

## **7. PRINCIPALES ÁREAS TEMÁTICAS PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL CLÚSTER DE BUCARAMANGA**

Integración clínica, cadenas industriales y de servicios.

- Cadenas de medicamentos
- Cadena de equipos médicos
- Clúster de Software.
- Cadenas de textiles y otros relacionados con clínicas y hospitales.

Estratégicos. Clínicas y hospitales – empresas de las cadenas

- Clima de integración y decisiones estratégicas para la construcción del clúster.
- Liderazgo.
- Gestión de tecnología.
- Sistema de calidad y referenciamiento competitivo.
- Servicio al cliente y mercadeo internacional

Integración tecnología, investigación, hospitales y empresas de las cadenas

- Biotecnología.
- Investigación clínica.
- Telemedicina.
- Desarrollo regional de equipos y dispositivos.

Política y temas estratégicos.

- Recomendaciones para una política de productividad en la medicina.

Como se puede observar, en estas áreas se sintetizan todos los elementos a tener en cuenta para crear un sistema de mayor valor agregado en torno a la salud, que se integre en torno a los propósitos del clúster, evitando trabajar aisladamente algunos campos, mientras otros no se desarrollan desbalanceando el sistema y reduciendo el impacto.

## **8. PROPUESTAS GENERALES PARA LA INTEGRACIÓN DEL CLÚSTER**

Propuestas relacionadas con:

- Sistema de calidad y referenciamiento competitivo

Proyectos individuales o grupales de certificación o acreditación:

- Cumplimiento de los requisitos legales nacionales. Norma mínima legal.
- Cumplimiento estándares de calidad que favorezcan el mercadeo interno o externo.
- Cumplimiento de requisitos que favorezcan la exportación de servicios a mercados de alto valor agregado.
- Sistema de indicadores de resultado para el referenciamiento competitivo. Proyecto estratégico para avanzar en construir competitividad con valor agregado.

- Gestión de tecnología para clínicas y hospitales
  - Proyecto para construcción de un sistema o modelo de gestión tecnológica individual o grupal para el sector de servicios médicos, clínicas y hospitales. Proyecto estratégico para abordar uno de los puntos críticos de la gestión hospitalaria

- Mejoras y proyectos relacionados con el clima de integración para consolidar decisiones estratégicas en la construcción del clúster.

- Proceso de construcción de sistemas de integración empresarial en torno al clúster. Proceso de planeación estratégica del clúster para construir acuerdos e integrar los servicios.

- Proyectos para mejorar el mercadeo nacional e internacional de las instituciones del clúster.

- Modelos de integración a nivel internacional.

- Estudios de factibilidad de las diferentes alternativas de integración entre instituciones.

Evaluación económica y financiera de diferentes modelos de integración para buscar los circuitos de mayor agregado en la prestación de servicios médicos.

- Proyectos específicos de integración con las cadenas de suministros y el sistema de investigación científica, según las áreas de trabajo.

Estos proyectos surgen en las diferentes áreas temáticas de interés desde el punto de vista científico.

- Mercadeo internacional, servicio al cliente

- Establecimiento de alianzas con clínicas internacionales de primer nivel.

- Desarrollo de sistemas básicos de información y páginas web para promover los servicios.

Otras áreas de trabajo en desarrollo de propuestas y proyectos.

- Software
- Textiles y otros relacionados con clínicas y hospitales
- Biotecnología.
- Telemedicina.
- Recomendaciones para una política de productividad en la medicina.

### **9. HALLAZGOS ENCONTRADOS A LO LARGO DEL ESTUDIO**

Aunque el esquema planteado inicialmente por la Reforma del Sistema de Salud en Colombia es considerado como modelo a nivel mundial, actualmente, el SGSSS afronta:

- Una profunda crisis hospitalaria, principalmente en las instituciones públicas, que cargan con el peso del mercado de servicios a los más pobres y a los “vinculados”, y con el riesgo financiero de los costos de atención de estos últimos donde solo se reconoce por esas atenciones una parte de la llamada “unidad de pago por capitación” del POS Subsidiado.
- El deterioro de los programas de salud pública en el país
- El descuido de la misión social y del compromiso de profesionales y técnicos con la salud de la población, asociado a los cambios en las reglas del juego que incluyen la flexibilización laboral y la reducción del sistema institucional público.
- Las deficiencias gerenciales y operativas asociadas a la pérdida de calidad y del trabajo en equipo en la atención en salud.

- Las dificultades administrativas que traban el buen funcionamiento del sistema, por fallas de la autoridad sanitaria, por fragmentación y anarquía de la estructura, por deficiencias en los sistemas de información y comunicación interna, por complejidad de los marcos legales y por la corrupción, entre otros motivos.
- Es la tutela una figura mediante la cual se han amparado los afiliados y beneficiarios de las EPS para obligar jurídicamente a prestar servicios no incluidos en el Plan Obligatorio de Salud POS, por cuanto este no cubre totalmente las necesidades de la población, presentando falencias en atención a enfermedades de alto costo.
- Afectación directa de los proveedores por parte de la relación de las EPS con las IPS por cuanto ante las dificultades financieras de las instituciones estas recurren permanentemente a retrasos en los pagos por conceptos de insumos y suministros.
- La integración que existe a nivel departamental por parte de las EPS con las instituciones de salud está básicamente dirigida a los contratos de prestación de servicios para garantizar la red de prestación y cobertura.

### **CONCLUSIONES**

- El estudio del clúster de la salud EPS-IPS a partir de la Ley 100 demostró que el departamento de Santander tiene representatividad a nivel nacional por cuanto posee talento humano altamente calificado, infraestructura y capital privado para aumentar la competitividad apuntando a la exportación de servicios.
- Es evidente que existen falencias sobre las cuales se debe mejorar, actualmente muchas empresas han limitado el ejercicio de la salud bajo el criterio del precio y reducción de costos, cuando debe garantizarse la calidad y oportunidad de los servicios entregados a los usuarios fortaleciendo la cadena de valor, es conveniente que en la

región se establezca un ranking tal como se hace para todo el país con el fin de evaluar no solo las prestadoras sino a los administradores también.

- El Departamento se ha visto afectado por la clase política que ejerce especial control sobre cargos directivos en los cuales los funcionarios no cumplen el perfil requerido para dirigir las instituciones. La sombra de la corrupción deteriora procesos vitales como la selección de proveedores y adquisición de compra ante la manipulación de contratos e intereses personales.
- La salud no puede entenderse únicamente desde el aspecto económico por cuanto está la responsabilidad social que el Estado desde la misma Constitución debe ofrecer a los ciudadanos, en cambio cada día se reducen aún más los presupuestos y se delega a entes privados la prestación de los servicios, debilitándose la red pública, sumado esto a que el sistema no cubre las necesidades de la población por cuanto la tutela ha sido el mecanismo para obligar a los actores a prestar servicios.
- Por otra parte el flujo de recursos que desde el FOSYGA deben irrigar el sistema en base a los aportes de los cotizantes, no es eficiente, para que a su vez las administradoras garanticen el pago a los prestadores.
- La integración de los actores debe ser un propósito del gobierno departamental para que se establezcan compromisos y alianzas que fortalezcan especialmente las instituciones y se evite la competencia desleal entre ellas, además que para proteger su desempeño financiero existan mediadores o conciliadores de pago de las EPS con las IPS.

## **FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN**

**Título de la Investigación:** ESTUDIO DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN SANTANDER EPS, IPS A PARTIR DE LA LEY 100

### **Investigadores:**

Esperanza Suárez Gil, Docente Investigador, Programa de Administración de Empresas UDI.

Sonia Magali Barajas Céspedes

Adler Graz Blanco

**Tipo de Investigación:** Para la realización del presente proyecto se utilizó una investigación de carácter exploratorio\*, con la cual se pudieron ofrecer diversos enfoques para el logro de los objetivos.

### **Objetivos de la Investigación:**

#### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de los actores que hacen parte del sector de la salud en Santander, basado en el nivel de integración, desempeño económico y competitividad y presentar estrategias que minimicen las falencias para la conformación del Clúster en la región.

#### **Objetivos Específicos**

- Establecer el desempeño del sector salud en Santander en relación al resto del país, la influencia de los cambios económicos presentados con la aparición de la ley 100 y el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS).
- Evaluar el papel del gobierno en materia del control que debe ejercer sobre el montaje, funcionamiento y prestación del servicio.

---

\* Esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen las fuentes primarias de información, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con especialistas e historias de casos y las fuentes secundarias.

- Determinar los actores que participan en el cluster de la salud EPS-IPS en Santander y papel que actualmente desempeñan.
- Analizar las debilidades y las fortalezas de los actores participantes del sector Salud en Santander y diseñar con este resultado la conformación del mapa de cluster actual.
- Analizar las relaciones de integración existentes entre las firmas pertenecientes al cluster de la salud EPS – IPS en Santander.
- Definir el potencial exportador en Santander y describir las actividades que se están realizando en diversas empresas.

**Instrumentos de Recolección de Información:** se aplicaron fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo del presente trabajo investigativo fueron: Entrevistas a profundidad a empresarios del sector de la salud. Las fuentes secundarias consultadas fueron: Informes Ministerio de Protección Social, Supersalud y EPS de Bucaramanga.

**Limitantes e inconvenientes de la investigación:** ninguno importante.

## BIBLIOGRAFÍA

COLMEDICA EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: <http://www.colmedica.com/publico/compañía.asp>

COLPATRIA EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: <http://www.saludcolpatria.com/saludcolpatria/home.asp>

COOMEVA EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: <http://www.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=9266>

CRUZ BLANCA EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: <http://www.cruzblanca.com.co/acercacruzblanca.html>

CAPRECOM EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: <http://www.caprecom.gov.co/contenido>

FAMISANAR EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: <http://www.famisanar.com.co/empresa/index.html>

HUMANAVIVIR EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: [http://www.humanavivir.com.co/humana/frm\\_empresa.html](http://www.humanavivir.com.co/humana/frm_empresa.html)

ISS EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI: <http://www.iss.gov.co/salud/empresa.html>

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Base de datos afiliados. [en línea] Bogotá 2006. Disponible en Internet URL: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/vbecontent/home.asp>

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Total afiliados activos régimen contributivo por departamento desagregado por zona y sexo diciembre de 2005 [en línea] disponible en Internet URL: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/servicioenlinea/documentos/boletínsrcontributivo%20%5sb%f31%20lectura%sp.pdf>

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Total Afiliados activos régimen contributivo [en línea] disponible en Internet URL: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/servicioenlinea/documentos/boletínsrcontributivo%20%5sb%f31%20lectura%sp.pdf>

MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL Niveles de clasificación de las IPS en Colombia según el nivel de complejidad de la

prestación de servicios de salud [en línea] disponible en Internet URL /  
<http://www.minproteccionsaocial.gov.co/vbecontent/library/document/docnewsn15456documentNo.2773.pdf>

[http://www.supersalud.gov.co/.../estadistica/boletín\\_estadistico\\_2005/1\\_2%20%20%.pdf](http://www.supersalud.gov.co/.../estadistica/boletín_estadistico_2005/1_2%20%20%.pdf)

SALUTOTAL EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI:  
<http://www.saludtotal.com.co/contenido2/process.aspx?p=2>

SANITAS EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI:  
[http://www.colsanitas.com/medicina\\_prepagada\\_i\\_eps/colsanitas.html](http://www.colsanitas.com/medicina_prepagada_i_eps/colsanitas.html)

SALUD TOTAL. Porcentaje de participación según EPS a nivel nacional [en línea] disponible en Internet URL.  
<http://www.saludtotal.com.co/contenido2/process.aspx?p=130>

Saludcoop EPS representativos en Santander [en línea] disponible en Internet URI:  
[http://www.saludcoop.coop/organización%20\\_%20nuestra%20Organizaciónasp](http://www.saludcoop.coop/organización%20_%20nuestra%20Organizaciónasp)

SOLSALUD EPS representativos en Santander. [en línea] disponible en Internet URI:  
<http://www.solsalud.com.co/nuestraeps/proposito.html>

SUPERSALUD relacion EPS a nivel nacional [en línea] disponible en Internet URL  
[http://www.supersalud.gov.co/servicionenlinea/documentos/es\\_2005\\_con\\_or](http://www.supersalud.gov.co/servicionenlinea/documentos/es_2005_con_or)

SUPERSALUD total afiliados al regimen contributivo por departamentos. [en línea] disponible en Internet URL  
[http://www.supersalud.gov.co/.../estadistica/boletín\\_estadistico\\_2005/1\\_2%20%20afiliacion%20a%20salud.pdf](http://www.supersalud.gov.co/.../estadistica/boletín_estadistico_2005/1_2%20%20afiliacion%20a%20salud.pdf)

SUPERSALUD. Registro especial de prestadores de servicios de salud [en línea] disponible en Internet URL:

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN LA MESA DE  
RUITOQUE**

LUIS ALFONSO TOLOZA RUEDA  
TERESA DE JESUS ALTAHONA QUIJANO

## **CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN LA MESA DE RUITOQUE**

### **AUTORES:**

LUIS ALFONSO TOLOA RUEDA\*

TERESA DE JESUS ALTAHONA QUIJANO\*\*

### **RESUMEN**

El presente artículo procura describir el resultado de un proceso de investigación desarrollado por estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la UDI, como opción de grado, sobre la creación de una empresa tipo PYME, en la producción y comercialización de huevos, y determinar los diferentes agentes que se deben tener en cuenta en estos fines.

Este proyecto se inició en el año 2006, como parte de un macroproyecto del Grupo de Investigación en Desarrollo Empresarial Competitivo PORTER, del programa de Administración de Empresas de la UDI, el cual lo estableció como tema de trabajo para los años 2006 y 2007, con el fin de analizar los diferentes factores que intervienen en la creación de una empresa productora y comercializadora de huevos en la mesa de Ruitoque.

Con este propósito se desarrolla: un Estudio de Mercado aplicado a potenciales compradores: propietarios, administradores de tiendas, supermercados y abastos; así como a los consumidores o compradores en estos negocios; un estudio Técnico referente a la infraestructura, equipos e

insumos necesarios y por último un estudio financiero que determine la viabilidad y conveniencia de realizar la inversión. Se quiere así estudiar y profundizar en una alternativa de negocio a impulsar en un contexto rural, que requiere hacer productivas las condiciones ideales que presenta para el desarrollo Agroindustrial.

Con esta investigación se pudieron evidenciar diversos aspectos como:

- En el plano nacional, el subsector avícola ha alcanzado una acreditación importante en la producción colombiana
- El sector avícola es quizás el más tecnificado del panorama pecuario, antes las aves eran criadas al aire libre en los patios traseros de las casas.
- El sector avícola ofrece la oportunidad de producción que contemplan varias alternativas: las aves, los huevos y las carnes frías como producto alterno.
- La apertura económica permitió un mayor crecimiento del sector avícola, cuyos aumentos en producción y consumo fueron posibles gracias al menor precio de las materias primas, a saber: maíz, soya, y torta de soya
- Santander consume diariamente alrededor de 900 mil unidades de huevo, siendo los estratos uno al cinco los principales consumidores, además de la alta demanda
- Uno de los sectores que se verá más afectado por lo pactado en el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia es el avícola por la libre importación de toneladas de cuartos traseros que inundarán el mercado nacional.

**PALABRAS CLAVES:** Galpón, pollinaza, bebedero, avicultura, concentrado, composición nutricional, productos sustitutos, instalaciones, desinfectante.

---

\* Estudiantes Administración de Empresas UDI.

\*\* Docente Director Proyecto de Investigación. Programa de Administración de Empresas. Docente Investigador.

## **CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN LA MESA DE RUITOQUE**

### **INTRODUCCIÓN**

La industria avícola parece ser una actividad muy sencilla; no obstante, requiere de conocimientos sobre el manejo de aves, los métodos de forzar y mantener una producción alta, la conservación de las aves en buen estado sanitario y de la habilidad comercial para realizar la venta del producto en las mejores condiciones posibles, lo que representa una de las tareas más problemáticas de las granjas avícolas.

La producción avícola depende de muchos factores de tipo ambiental, de edades de las aves en postura, de la armonía que pueda existir entre la oferta y la demanda. Lo anterior, está de manera estrecha relacionado con la infraestructura disponible para el mantenimiento y conservación del producto final.

En el plano nacional, el subsector avícola ha alcanzado una acreditación importante en la producción colombiana, aportando un porcentaje significativo al Producto Interno Bruto – PIB – Nacional, constituyéndose en generador de empleo directo e indirecto, además de actuar en cadena con otros renglones de la producción, pues en él se conjugan tanto la parte agrícola, como la explotación industrial. Es innegable, que a nivel nacional se viene creando un marco de referencia sobre el tema, acompañado de un buen compendio estadístico, elementos indispensables en la orientación y toma de decisiones en los planes, programas y proyectos sectoriales.

Así mismo, la avicultura colombiana cuenta con una muy buena organización, la cual se viene desarrollando en diversas regiones de país, siendo el departamento de Santander, una de ellas, con un potencial importante para el consumo interno y para la comercialización hacia otros países.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA**

La Mesa de Ruitoque es un corregimiento anexo al municipio de Piedecuesta, conformado por cuatro veredas; Colina Baja, Colina Alta, Buenos Aires y la Esperanza, las cuales se fueron conformando desde hace unos 25 años, cuando comenzaron a subdividirse grandes haciendas.

Actualmente el corregimiento tiene los siguientes límites, por el sur con el valle de Guatiguará e invasión Colombia, por el oriente con Ruitoque Condominio, por el occidente con la vereda Acapulco (Girón) y por el norte con Florida y Bucaramanga.

Su extensión geográfica son 40 km<sup>2</sup>, los cuales están situados a una altura de 1150 metros sobre el nivel del mar, lo cual le permite gozar de temperaturas que oscilan entre los 14 y 26 grados centígrados.

El conjunto de veredas se encuentra ubicado a unos 7 kilómetros a partir de un ramal que las comunica con la autopista a Piedecuesta, cercano al sitio conocido como "Papi quiero piña".

La población total de las veredas (4) se estima en unos 2800 habitantes<sup>5</sup>, los cuales se dedican principalmente a la agricultura representada en cultivos de pepino, tomate, pimentón, habichuela, cilantro, cacao y yuca; existen igualmente galpones destinados a la crianza de pollos en pequeña escala.

Existen unos 30 establecimientos comerciales, los cuales atienden las necesidades de los habitantes y los eventuales visitantes, que llegan a las veredas atraídos por su paisaje atractivo y con el ánimo de adquirir productos agrícolas a bajo precio.

---

<sup>5</sup> DANE, Censo de 2005, Estadísticas, Bucaramanga: 2006.

La zona presenta una topografía, clima, grado de humedad, luminosidad y cercanía a los centros urbanos que la hacen ideal para sus explotaciones agroindustriales, aún incipientes, pero con un futuro promisorio pues la expansión urbanística se orienta hacia esta región.

## **1.2 ASPECTOS PRELIMINARES A TENER EN CUENTA EN LAS EXPLOTACIONES AVÍCOLAS**

El sector avícola es quizás el más tecnificado del panorama pecuario, antes las aves eran criadas al aire libre en los patios traseros de las casas. Hoy en día, es una actividad cada vez más tecnificada y más profesional. Las exigencias del mismo hacen importante que no se descuide ninguna práctica de manejo y que los planes sanitarios que se practiquen sean de carácter preventivo.

Tanto en el pollo de engorde como en las gallinas de postura, se conjugan cuatro factores: manejo, salud, nutrición y genética.

**1.2.1 Instalaciones avícolas.** Los pollos de engorde y las gallinas de postura, sin importar su raza, se adaptan muy bien a los diferentes sistemas de producción.<sup>6</sup> Normalmente se encuentran alojadas en galpones, construcciones diseñadas especialmente para dar un adecuado ambiente a las aves.

### **1.2.2 Prácticas de manejo.**

**1.2.2.1 Bioseguridad.** El objetivo de cualquier dueño de una granja avícola es recibir aves de la mejor calidad. Las aves estresadas, bajas de peso, deshidratadas o débiles no van a expresar su máximo potencial genético. Asumiendo que las

aves llegaron con buena salud, es esencial entonces que la granja esté lo más libre posible de contaminación. Esto significa que haya sido lavada apropiadamente, desinfectada y que se haya esperado el tiempo requerido para recibir el siguiente lote.

**1.2.2.2 Limpieza y desinfección del galpón.** El galpón debe estar en óptimas condiciones de limpieza: sin telarañas, residuos de viruta, gallinaza o plumas de lotes anteriores.

**1.2.2.3 Periodo de descanso del galpón.** Cualquier discusión de descanso asume que la granja se maneje "todo adentro todo afuera". Esta es otra técnica de manejo bastante crítica con un impacto importante en el concepto de salud y enfermedad. Basados en reportes y experiencias se puede decir que los días apropiados entre lote y lote están entre 14 y 16 días bajo las condiciones de Colombia.

**1.2.2.4 Cambios genéticos.** En las dos últimas décadas, la edad de procesamiento para un pollo Broiler de 2 kg, se ha reducido de 60 días a menos de 40. Esto significa que la primera semana de vida de un pollito Broiler representa el 20% de su vida, comparado con el 10% de hace solo 20 años atrás. Este rápido crecimiento impone una mayor demanda en el manejo durante las primeras semanas de vida, dejándole al productor menos tiempo para ajustarse a las deficiencias.

**1.2.2.5 Calidad del aire.** Después de la bioseguridad, el factor más importante es brindar aire fresco y rico en oxígeno a una temperatura adecuada para las aves recién nacidas. Mantener una calidad de aire aceptable es un arte y puede lograrse manipulando cortinas, extractores etc. El propósito es brindar aire fresco a las aves, sin enfriarlas o gastar combustible, pese a las condiciones climáticas reinantes.

**1.2.2.6 Temperatura de cría.** Antes de la llegada de los pollitos, se evalúa la temperatura del área de cría con un termómetro. Se determine la temperatura en la superficie de la cama, hacia el círculo aproximadamente 6 cm encima de ésta, que es donde los pollitos van a estar. Después de colocadas las

<sup>6</sup> FINCA S.A. Manual de Producción. [en línea]. Mosquera. 2001. Disponible en Internet. URL: <http://www.finca.com>

gallinas, se verifica la conducta de éstas y el patrón de esparcimiento para determinar si la temperatura y ventilación son adecuadas.

**1.2.2.7 Microclima de los pollitos.** El ambiente de los pollitos recién nacidos debe ser lo más ideal posible. Este ambiente debe ser comparado con el microambiente que se le brinda a los bebés recién nacidos. El área debe ser cómoda, caliente y se le debe atender 24 horas.

**1.2.2.8 Manejo de la mortalidad.** Se deben retirar diariamente las aves muertas, deshaciéndose de ellas convenientemente (incineración, enterrándolas o compostaje). Se debe examinar las causas de mortalidad excesiva. No recoger regularmente los despojos puede diseminar cualquier enfermedad.

**1.2.2.9 Agua.** Lo ideal es que los pollitos sean colocados en las granjas y se les brinde agua y alimento en menos de 8 horas, desde el momento en que nacen. Cualquier retraso prolongado puede deshidratar a los pollitos y disminuir su peso.

**1.2.3 Evaluación de la condición corporal.** La avicultura no sólo trabaja individuos sino poblaciones; por lo tanto, lo que se tiene en cuenta es la condición del lote. Para evaluar el lote se debe observar su comportamiento, que se desplace tranquilamente por el galpón; que su desarrollo, al igual que el emplume, sea uniforme; que el aspecto de las crestas sea de un rojo intenso llamativo y de buen tamaño, y que se encuentren distribuidas uniformemente en el galpón.

**1.2.4 Manejo eficiente de registros.** Con el fin de llevar organizada la información de la explotación avícola, se trabajan los registros, documentos cuyo único objetivo es consignar en ellos la totalidad de actividades realizadas en la explotación para poder evaluar puntual e integralmente el comportamiento del lote, identificar problemas y tomar medidas correctivas.

**1.2.5 Planes sanitarios básicos.** No existe un plan de vacunación ideal, ya que cada uno debe estar diseñado para

proteger a las aves en determinada zona con una problemática sanitaria individual. La vacunación no funcionará correctamente si la aplicación de las vacunas no es la adecuada. Si se aplican mal las vacunas vivas, hay dos efectos adversos que podemos encontrar: el primero es simplemente la falla de la vacuna y el desarrollo de la enfermedad debido al desafío del campo. El segundo, es la transmisión del virus vacunal de aves que si lo recibieron a las aves que no lo recibieron.

## 2. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

### 2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN COLOMBIA Y SANTANDER.

El sector avícola ha venido evolucionando de manera favorable en los últimos años, lo que le ha permitido consolidarse dentro de la estructura actual de la economía colombiana y de manera particular en la estructura económica del departamento de Santander.<sup>7</sup> A comienzos de los años sesenta, este negocio pasó de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales, de tal manera que en la actualidad absorbe cerca de 240 mil empleos, de los cuales el Departamento genera cerca de 40 mil 800 empleos directos y 78 mil indirectos distribuidos dentro de la cadena productiva de este negocio. El sector avícola ofrece la oportunidad de producción que contemplan varias alternativas: las aves, los huevos y las carnes frías como producto alterno; sus ventas desde Colombia se orientan hacia mercados ubicados en la región Andina, siendo el país el principal productor y comercializador de estos productos. Los productos avícolas santandereanos mantienen un alto volumen de ventas en regiones de la zona central de Colombia, en especial a la capital del país y a los departamentos de Cundinamarca, Meta y Huila, entre otros. Existe en el mercado, una alta competencia por parte de los Estados Unidos y Brasil quienes observan una menor estructura de costos, motivo por el cual

<sup>7</sup> BANCO DE LA REPUBLICA. Ensayo sobre economía regional. Bucaramanga: Agosto 2005.

les permite ofertar sus productos al exigente mercado internacional en condiciones más favorables.

## **2.2 ANTECEDENTES, EVOLUCIÓN DEL SECTOR AVÍCOLA COLOMBIANO Y SECTOR EXTERNO AVÍCOLA.**

El sector de la avicultura en Colombia, se inicia entre las décadas de los veinte y los cuarenta, en donde se importaron varios ejemplares para reproducción, aunque el punto de partida fue el año 1950, en donde se registró la muerte de aproximadamente 12 mil millones de aves, a causa de la enfermedad de New Castle, con lo cual se modificó el manejo casero y artesanal que se venía dando al interior de las granjas, siendo reemplazado por uno de carácter industrial. El proceso se fortaleció hacia el año 1983, cuando se creó la Federación Nacional de Avicultores de Colombia – FENAVI- como una organización gremial.

Según el documento de trabajo sobre Economía Regional del Centro de Estudios Económicos de Cartagena<sup>8</sup>, el sector avícola nacional se inició como industria en la década de 1960, componiéndose de las industrias incubadoras\*, de pollo, del huevo y de concentrados. El estudio en mención resalta, que la producción avícola ha evolucionado más que la bovina, gracias al mayor desempeño y repunte tecnológico y a una mejor utilización de la economía de escala, intensificando la actividad a través de una mayor capacidad de albergue en los galpones, la reducción en el tiempo de levante y engorde\*\* y a que no está sujeto a períodos extensos de desarrollo, como otros animales (ganado). Como valor agregado, el sector avícola

<sup>8</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA. “La demanda de carnes en Colombia: Un análisis econométrico”. Luis Armando Galvis Aponte. No. 13. Enero, 2000.

\* El proceso de incubación se refiere al desarrollo del embrión de los huevos de los animales ovíparos.

\*\* Proceso que tiene por objetivo lograr el desarrollo del animal dentro de unas condiciones ambientales y de alimentación controladas, hasta alcanzar los estándares exigidos por el mercado.

está relacionado con la actividad pecuaria (proceso de levante y engorde) y el sector productor de alimentos (asaderos).

El informe señala que la aceleración del consumo de pollo se intensificó desde la década de los setenta, en sacrificio y peso obtenidos, debido al abaratamiento de la carne de aves y al cambio en los hábitos de los consumidores.

En el año 2002 se llevó a cabo el primer censo nacional de avicultura industrial en Colombia<sup>9</sup>, dicho censo se realizó en el mes de abril del mencionado año, teniendo en cuenta tres municipios: Lebrija (Santander), San Pedro y Buga (Valle del Cauca), los cuales fueron seleccionados por poseer el mayor número de granjas de importancia y con presencia de cinco sistemas de producción de interés para el censo, además de contar con buena tecnología de producción, cuyo objetivo fue el de obtener información sobre explotaciones avícolas, industriales e investigaciones estadísticas con el propósito de medir la capacidad instalada, área, producción, orientación, tecnología, destino y demás variables definidas conjuntamente.

Fue importante para el sector, la aparición de varias empresas avícolas en el país y en la región, así como la creación de la Federación Nacional de Avicultores FENAVI, gremio cuyo objetivo central se orientó al fortalecimiento de la producción y a la comercialización del producto, destacándose de igual forma, el Fondo Nacional Avícola – FONAV - creado el 9 de febrero de 1994, por medio de la Ley 117, administración que fue encomendada a FENAVI, por parte del gobierno nacional.

El objetivo se encaminó a contribuir en la solución de los problemas de la industria avícola y propiciar su desarrollo y tecnificación. La financiación del Fondo, se realiza a través de la Cuota de Fomento Avícola ( que equivale al 1% del valor del pollito y al 5% del valor de la pollita de un día), que los avicultores pagan a las incubadoras al momento de hacer la adquisición de este pie de cría.

<sup>9</sup> DANE – FENAVI – FONAV. Convenio. Diciembre de 2001.

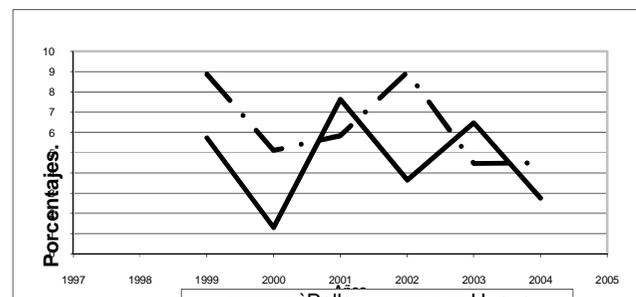
Según cifras de FENAVI, la producción avícola colombiana aumentó de manera significativa en los últimos veinte años, pero especialmente en los últimos diez, registrando en 1970 una producción de 79 mil 154 toneladas, hasta alcanzar en 1990 un total de 492 mil 415 toneladas, llegando a su punto más alto en 2004, con 1.158 mil 003 toneladas, con un crecimiento promedio anual a lo largo de la década de los noventa de 6.4%. <sup>10</sup> (ver tabla 1)

Tabla 1. Colombia. Producción avícola, de pollos y huevos. 1998-2004. Toneladas.

Detalle Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Producción avícola							
Total general (ton.)	886.209	936.976	949.143	1.021.458	1.058.664	1.127.036	1.158.003
Crecimiento		5,73%	1,3%	7,62%	3,64%	6,46%	2,75%
Producción de pollo (tone)	491.705	535.335	562.743	595.586	649.037	678.069	708.585
Crecimiento		8,87%	5,12%	5,84%	8,97%	4,47%	4,5%
Producción de huevos (miles de unid.)							
Total general	6.575.070	6.694.022	6.439.991	7.097.874	6.827.123	7.482.782	7.490.131
Crecimiento		1,81%	-3,79%	10,22%	-3,81%	9,6%	0,1%

Fuente. FENAVI – FONAVI. Citado en Ensayos de Economía Regional. Banco de la República. Bucaramanga. 2005

Figura 1. Evolución de la producción de pollo (Ton) y huevo (unid). Variaciones porcentuales Colombia – 1999 – 2004



Fuente: FENAVI-FONAVI. Op. Cit.

La apertura económica permitió un mayor crecimiento del sector avícola, cuyos aumentos en producción y consumo fueron posibles gracias al menor precio de las materias primas, a saber: maíz, soya, y torta de soya. La reducción y estabilización en los precios fue consecuencia de la liquidación del IDEMA y la creación de la franja de precios, de hecho, el sector avícola absorbió el 71% de la cosecha nacional de maíz, soya y sorgo de los años noventa. Entre 1990 y 2003, el sector avícola importó más de diez millones de toneladas de maíz amarillo y más de seis millones de toneladas de frijol, soya y torta de soya. <sup>11</sup> Se estima que con el Tratado de Libre Comercio TLC, se podrán obtener materias primas a precios menores, partiendo de la base que el alimento balanceado es componente mayoritario dentro de la estructura de la cadena de valor avícola y el que más utiliza materias primas. (Ver tabla 2).

<sup>10</sup> Op. Cit.

<sup>11</sup> EL ESPECTADOR . “Creciendo con Colombia”. 22 de agosto de 2004. en: DNP – DEE. Bogotá

Tabla 2. Colombia. Consumo aparente de materias primas por la avicultura. 2003. Toneladas métricas.

Para balanceado de aves							
	Pcc. Nacional		Importaciones		Consumo aparente		
	Pollo	Huevo	Pollo	Huevo	Nacional	Import.	Total
Maiz amarillo	47.752	49.144	580.115	609.809	96.895	1.189.924	1.286.819
Soya	19.171	9.386	119.811	56.281	28.557	176.092	204.649
Torta de soya	36.627	31.408	264.107	140.955	68.035	406.061	474.096
Sorgo	101.872	12.869	26.358	3.106	114.741	29.464	144.205

Fuente: DIAN. FENAVI, Minagricultura, Bogotá, 2004.

Estudios realizados por FENAVI, muestran que el valor de la producción avícola supera los US\$1.400 millones, posicionándose esta industria desde el año 1999, en el segundo lugar, después de las ganaderías de carne y leche y sorpresivamente desplazando al café al tercer lugar en resultados.

De igual manera, se debe mencionar que esta industria absorbe más de 240 mil empleos, a través de una cadena alimenticia, que va desde la incubación, la producción de pollo y huevo, la agricultura de la soya, el maíz, el sorgo y la yuca, el sector de los alimentos balanceados, la industria farmacéutica veterinaria, la fabricación de equipos e implementos, el frío, la salsamentaria, los restaurantes y el transporte de pollo, huevo, pollito de un día y alimento balanceado; esta industria se desarrolla en más de 300 municipios colombianos.

También resulta importante el aporte de las importaciones de materias primas para la avicultura (maíz amarillo y frijol de soya) a los ingresos fiscales de la Nación, los cuales en los últimos 14 años (1990-2004), registraron una cifra cercana a los US\$767 millones, vía aranceles.

Para el período antes mencionado el sector avícola presentó un crecimiento considerable en la producción de pollo, al pasar de 277 mil toneladas a un millón 158 mil 003 toneladas, mientras que en producción de huevo se avanzó de 4 mil millones a 7 mil 500 millones de unidades<sup>12</sup>, 87.5%. Afirma FENAVI, que entre 1990 y 2003 el consumo per cápita de pollo en Colombia, aumentó de 8 a 15.2 kilogramos y el de huevo de 116 a 168 unidades.

Es tan importante por estas razones el sector avícola, que de su existencia y buenos resultados dependen las producciones de maíz amarillo, soya y sorgo.

De acuerdo a cifras de FENAVI, la población avícola productora de huevo y pollo en canal, \* presenta una alta dispersión a lo largo del territorio nacional, pero podría afirmarse que se encuentra básicamente concentrada en cuatro departamentos: Cundinamarca, Valle del Cauca, Santander y Antioquia.

El sector avícola se caracteriza porque presenta un grado importante de organización gremial, centrada en entidades lideradas por FENAVI y que tienen influencia directa en el desempeño y desarrollo del sector, las cuales están apoyadas por organismos de regulación, encargados del cumplimiento de las disposiciones legales. Como agroindustria, el sector avícola inicia su primer eslabón en la producción de materias primas, representadas esencialmente en cereales y oleaginosas y termina en el sector pecuario, siendo los principales consumidores de este tipo de productos, la agroindustria avícola y porcícola del país, sobre las cuales los alimentos balanceados representan, de sus costos totales de producción, entre 70% y 75% para la primera y 77% para la segunda.<sup>13</sup> Ver tabla 3.

<sup>12</sup> FENAVI. "Vistazo a la industria avícola". 2004. Citado en Ensayos de Economía Regional. Banco de la República. Bucaramanga, Agosto de 2005.

\*Producto principal obtenido en el sacrificio de las aves de corral.

<sup>13</sup> SENA – FENAVI. Caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola. Bogotá. Agosto. 2002

Ya en un sentido técnico más amplio el sector avícola en Colombia inició sus procesos industriales en la década de los sesenta, conformado por las industrias: incubadora de pollo, del huevo y de concentrados, realizando con el transcurrir de los años, una serie de inversiones orientadas a modernizar y ajustar los procesos a las exigencias del mercado. Cabe destacar, que esta industria además de constituir una cadena con el sector agrícola, tiene menos dificultad para su desarrollo, en lo referente al tiempo de engorde de los pollos, el cual con la implementación de tecnología ha disminuido de manera considerable.

Tabla 3. Colombia. Producción de huevos. 1998-2004 – Unidades.

Mes	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total	6.575.070.	6.694.022.	6.439.991.	7.097.874.	6.827.123.	7.482.272.	7.490.131.
Crecimient o%	280	079	448	337	146	9.60	078
		1.81	-3.79	10.22	-3.81		0.10
Enero	523.833.62	561.523.0	547.199.6	557.332.1	593.570.1	577.941.58	635.021.2
Febrero	3	19	00	11	79	0	61
Marzo	528.278.85	563.551.8	538.111.7	562.871.6	579.300.2	583.417.15	628.206.3
Abril	6	53	74	59	19	5	70
Mayo	531.257.10	567.009.5	531.103.5	571.785.5	571.124.6	593.837.84	625.517.0
Junio	2	90	45	75	85	3	24
Julio	533.721.78	571.682.2	530.681.5	579.400.2	561.541.0	607.431.42	626.652.9
Agosto	4	04	84	30	21	1	03
Septiembre	542.652.56	568.007.5	527.796.3	586.921.0	582.827.0	622.008.34	629.277.7
Octubre	6	38	43	76	44	7	37
Noviembre	549.005.79	562.187.3	525.865.0	594.838.3	564.708.0	632.174.91	623.632.4
Diciembre	8	86	05	99	87	7	23
	550.893.20	557.426.1	525.318.5	600.318.3	561.597.6	641.701.75	620.993.8
	4	47	52	92	32	4	31
	558.793.48	555.062.2	530.083.2	609.450.5	557.811.0	647.074.08	619.884.0
	5	25	98	53	11	3	55
	562.988.55	562.989.1	534.018.2	606.447.6	556.113.9	644.895.22	620.893.1
	7	29	05	70	98	7	32
	562.261.16	553.676.4	541.939.7	609.216.1	562.956.1	645.583.50	618.345.9
	1	35	27	87	50	4	01
	561.757.24	540.319.4	547.402.5	606.325.2	568.265.7	644.854.92	618.235.1
	9	78	25	35	56	8	35
	569.626.89	530.607.0	560.471.2	612.967.3	587.307.3	641.861.51	623.471.3
	5	76	12	00	65	2	16

Fuente: FENAVI – FONAVI. Citado en Ensayos de economía Regional. Banco de la República. Bucaramanga. 2005.

### 2.2.1 Mercados internacionales.

El sector avícola, es fuerte en Estados Unidos y Brasil, siendo los principales países productores y exportadores de aves, mientras que México se destaca en la producción de carne de pollo en canal y Colombia lo hace a nivel andino en la producción y comercialización. A su vez, en la producción mundial de huevo, el primer lugar lo ocupa China, seguido por los países del ex bloque soviético y de los Estados Unidos.

En Suramérica, Colombia supera en producción de huevo a Venezuela, Ecuador, Perú y Argentina.

Los principales países importadores de pollo son Rusia y China, mientras las exportaciones son lideradas por Estados Unidos y la Unión Europea, además de Brasil; este último, presenta los menores costos de producción avícola en el mundo, gracias a la oferta de materia prima nacional a precios competitivos, como resultado de la adecuada infraestructura terrestre y fluvial.

Para señalar, que en el mercado norteamericano el consumo de carne de pollo se centra prácticamente en el consumo de la pechuga, por lo que los cuartos traseros del animal y demás trozos comestibles se convierten en el potencial de exportación de ese país, situación que trasciende el diferencial de precios, pues los cuartos traseros resultan extremadamente bajos.

A esta situación se suma el hecho que Estados Unidos cuente con subsidios a la producción de maíz amarillo. (Ver tabla 4.)

Tabla 4. Colombia – Estados Unidos. Industria Avícola. 2001-2004 Precio promedio en dólares.

Producto	ALAS KG.		PECHUGA Kg		PERNIL CON RABADILLA (KG)		POLLO ENTERO KG.	
	Colombia	USA	Colombia	USA	Colombia	USA	Colomb.	USA
2001	n.d	n.d	n.d	n.d	1.5	0.58	1.47	1.14
2001	n.d	n.d.	n.d	n.d	1.38	0.42	1.36	1.06
2003	1.13	1.63	1.63	1.85	1.26	0.53	1.22	1.21
2004*	1.21	2.54	1.8	2.46	1.29	0.74	1.33	1.63

\* Información provisional

Fuente: FENAVI. Citado en Ensayos de Economía Regional, Banco de la República. Bucaramanga. 2005

No obstante, la demanda por productos avícolas, se encuentra ampliamente expuesta a la competencia internacional; aunque se ha evidenciado un avance importante en materia tecnológica, como preámbulo de esta situación. En efecto, lo que se requiere es una mayor competitividad, necesaria para el comercio con otros países y el posicionamiento del producto en los mercados internacionales.

El proceso de modernización e internacionalización de la economía abrió para los países latinoamericanos nuevas opciones de comercio y producción, donde se debe competir dentro de un exigente mercado global en términos de calidad y precios, asegurando de esta forma su permanencia en el mercado. Es indudable que el Tratado de Libre Comercio TLC, con Estados Unidos representa para el sector avícola oportunidades, riesgos y desafíos.

Por lo anterior, el sector avícola en Colombia debe consolidar y desarrollar el mercado interno, con el fin de tener una mayor capacidad de competencia en los mercados internacionales, tratando en lo posible reducir los precios reales del producto con el fin de dinamizar la demanda. Ello implica una reducción de costos, especialmente en lo que se refiere a materias primas tanto nacionales como importadas. (ver tabla 5)

Tabla 5. Estados Unidos – Chile – Colombia. Consumo per cápita de huevo (kg/hab) / ingreso per cápita \* 100

Año	Colombia	Chile	Estados Unidos
1993	0.54	0.23	0.06
1994	0.39	0.18	0.06
1995	0.38	0.14	0.06
1996	0.31	0.14	0.06
1997	0.30	0.13	0.06
1998	0.33	0.13	0.05
1999	0.40	0.14	0.05
2000	0.39	0.14	0.05
2001	0.43	0.17	0.05
2002	0.39	0.18	0.05

Fuente: FENAVI, FAO, Banco Mundial.

### 2.2.2. Política de precios y expectativas de producción.

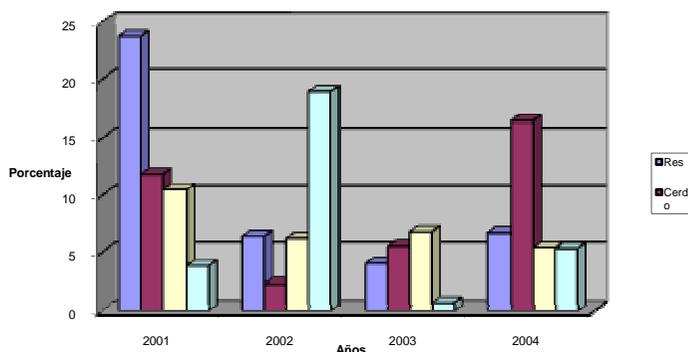
La producción de pollo observó un comportamiento irregular en la oferta de carne, a pesar de los volúmenes encasetados en el 2003. En efecto, el encasetamiento\* total, creció 5.5% al pasar de 393.7 millones de pollitos en 2002 a 415.2 millones en 2003. No obstante, para el año 2004 se evidenció una disminución en el IPC – pollo, al cerrar con una variación anual de 5.4%, cifra inferior a la registrada por otras carnes. (Ver tabla 6. )

Tabla 6. Colombia – IPC Total carnes y huevos. 2001-2004

Año	Res%	Cerdo%	Pollo %	Huevo %
2001	23.8	11.8	10.5	3.8
2002	6.4	2.3	6.2	18.9
2003	4.0	5.5	6.8	0.7
2004	6.7	16.4	5.4	5.3

Fuente: DANE.

Figura2. Colombia. IPC. Total carnes y huevo. Variaciones porcentuales. 2001-2004



Fuente: FENAVI- FONAVI. Diseño: Estudios Económicos. Banco de la República.

Con base en la información señalada en la tabla 6, y según estudios de FENAVI, el incremento en los precios del huevo en 2004, fue muy superior al del año inmediatamente anterior, al registrar en el comparativo anual 5.3%, respecto del 9.7% de 2003, mientras que el pollo evidenció una disminución en 2004, al registrar una variación de 5.4% respecto del 6.8% del año anterior. (Ver tabla 7.)

Tabla 7. Colombia. Índice del precio promedio al consumidor a pesos constantes. Pollo y huevo. 2003-2004

Mes	Pollo				Huevo			
	2003		2004		2003		2004	
	IPC	Var. %						
	Nacional	Anual	Nacional	Anual	Nacional	Anual	Nacional	Anual
Enero	103.7	--	102.4	-	168.2	-	170.3	-
Febrero	100.7	-2.89	100.9	-1.46	159.5	-5.17	171.9	0.94
Marzo	99.6	-1.09	99.6	-1.29	159.1	-0.25	169.6	-1.34
Abril	98.5	-1.10	97.2	-2.41	161.8	1.70	173.0	20.
Mayo	98.3	-0.20	96.5	-0.72	160.0	-1.11	171.2	-1.04
Junio	97.9	-0.41	99.2	2.80	158.6	-0.88	177.4	3.62
Julio	99.3	1.43	99.4	0.20	161.5	1.83	172.9	-2.54
Agosto	100.9	1.61	101.4	20.01	158.8	-1.67	173.1	0.12
Sept.	103.8	2.87	101.5	0.10	162.1	2.08	172.6	-0.29
Oct.	104.3	0.48	103.0	1.48	163.6	0.93	173.0	0.23
Noviem.	103.7	-0.58	101.3	-1.65	160.0	-2.20	176.0	1.73
Diciem.	103.1	-0.58	102.1	0.79	168.6	5.38	178.6	1.48

Fuente: DANE. Boletín Mensual. Cálculos SEGA, Bogotá. 2005.

En cuanto a la producción, los niveles que este sector viene registrando en el país, en los últimos años, ha aumentado de manera significativa, gracias al complemento realizado a nivel de cadenas alimenticias, en atención a la disponibilidad de los cereales forrajeros y oleaginosos a precios favorables. (Ver tabla 9)

Tabla 9. Producción avícola y de huevo. 2003-2004. Proyecciones 2005

Mes	2003	Var % año completo	2004	Var % año completo	2005	Var % año completo
<b>Producción de huevo año 2003-2005* (miles de unidades)</b>						
Enero	577.942	-2.63	635.021	9.88	631.767	-0.51
Junio	632.175	11.95	623.632	-1.35	667.310	7.00
Dic.	641.862	9.29	623.485	-2.86	676.974	8.58
<b>Producción avícola año 2003-2005* (toneladas)</b>						
Enero	90.069	4.08	94.250	4.64	93.375	-0.93
Junio	92.185	4.55	96.430	4.60	101.640	5.40
Dic.	97.052	1.18	100.219	3.26	102.199	1.98

\*Proyecciones

Fuente: FENAVI. FONAVI, Documentos. Bogotá. 2005

**2.2.3 La industria avícola en Santander.** El departamento de Santander, es considerado en el plano nacional como una de las regiones donde más se ha desarrollado la industria avícola, y su permanencia en el mercado tanto interno como externo ha estado rodeado de una serie de limitaciones, producto de la alta dependencia que se tiene del sector externo en el proceso de adquisición de las materias primas para la actividad y la fuerte competencia de otros países en el mercado internacional. En efecto, es para los avicultores santandereanos la industria avícola de Estados Unidos y de Brasil, las que manejan menores costos de producción. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Colombia. Plantas de beneficio por Departamentos – 2003

Departamento	Producción De pollo	No. Plantas De beneficio	Departamento	Producción De pollo	No. Plantas De Beneficio
Total	649.410	62	Total	28.657	0
Cundinamarca	188.477	18	Amazonas	31	0
Valle del Cauca	89.619	11	Arauca	211	0
<b>Santander</b>	166.429	8	Caquetá	196	0
Antioquia	63.340	4	Casanare	245	0
Quindío	19.553	3	Cesar	3.087	0
Atlántico	35.558	2	Chocó	59	0
Cauca	10.273	2	Guainía	4	0
Magdalena	3.671	2	Guaviare	0	0
Meta	7.103	2	Huila	10.310	0
Nariño	11.133	2	La Guajira	0	0
Norte de Sder.	3.535	2	Putumayo	47	0
Risaralda	17.549	2	San Andrés	0	0
Bolívar	5.956	1	Sucre	1.575	0
Boyacá	10.710	1	Tolima	12.892	0
Caldas	3.596	1			
Córdoba	12.908	1			

Fuente: Dane. Censo de Caracterización avícola. Bogotá. 2004.

No obstante, los avicultores de esta zona del país se vienen preparando en el campo tecnológico, del cual se tiene un reconocimiento a nivel nacional por ser líder en tecnología de punta, tanto en la producción de pollo como en la de huevo, que le han significado obtener certificaciones de calidad. Se destacan en el primero los avanzados sistemas de sacrificios, desprese, empaque, enfriamiento y elaboración de embutidos. Así mismo, en la producción de huevo, los equipos automatizados incluyen baterías por niveles, transporte automático de alimentos para las aves, recolección y clasificación del huevo, entre otros.

En lo concerniente a la producción de pollo de engorde, se encuentran industrias con elevada productividad y grandes volúmenes diarios, ubicadas en Santander, con producciones diarias superiores a las 50 mil aves, mientras que la producción de huevo es absorbida en un 35.8% por la región central, 23.90% por los Santanderes; 18.9% por el Valle del Cauca y en un 10.3% por Antioquia, entre los principales. (Ver tabla 11).

Santander consume diariamente alrededor de 900 mil unidades de huevo, siendo los estratos uno al cinco los principales consumidores, además de la alta demanda existente por parte de las industrias de repostería, panadería, pastas etc. Por su parte, el consumo de carne de pollo que Santander consume diariamente se estima en cerca de 85 mil kilos de carne de pollo, siendo los consumidores básicos los estratos 3,4 y 5.

En un programa adelantado por FENAVI, Santander, se pretende consolidar al Departamento como el mayor productor de huevo, carne y embutidos de pollo a nivel nacional, mediante la implementación de sistemas de tecnología de punta, acorde con la normatividad ambiental y sanitaria vigentes, con una integración vertical y horizontal y un óptimo abastecimiento de materias primas.

Así mismo, los productos avícolas santandereanos tienen alta demanda en regiones de la zona centro (Bogotá, Cundinamarca, Huila, Boyacá, Tolima y Meta), de igual manera, la industria avícola del departamento genera aproximadamente 40 mil 800 empleos directos y 78 mil indirectos.

De igual manera, el gremio agrupa de manera formal a un total de 60 empresas, sin desconocer la existencia de pequeños avicultores, destacándose por su magnitud e importancia, dos empresas pioneras en la región: Incubadora de Santander S.A. y Avidesa Mc Pollo.

Las exportaciones avícolas de Colombia son realizadas a Venezuela y en su mayoría son provenientes de Santander, mientras que las importaciones provienen de Venezuela, Ecuador y la pasta de pollo procede de los Estados Unidos y Canadá.

### 2.3 PERSPECTIVA DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA

Las cifras avícolas del 2005, dan cuenta de un crecimiento significativo de la industria; 8.5% (7.32% para el pollo y

9.47% para el huevo), y reafirman su dinamismo sostenido, que se expresa en un extraordinario incremento de la producción de dichos bienes en los últimos cinco años: 35 y 30% respectivamente. Esta expansión en la oferta ha permitido un aumento en el consumo per cápita, sustentado en el bajo precio relativo de este par de proteínas de origen animal, frente a otras carnes.

El comportamiento de la avicultura se explica por varios factores. De un lado, está la recuperación de la economía, de la cual se espera un crecimiento superior a 4.5%. Sin lugar a dudas, ha existido un mejoramiento en la demanda, lo que ha permitido incrementar el consumo, no solo de productos durables, sino de alimentos, particularmente por parte de la población que ha entrado a la órbita salarial o de quienes perciben otra fuente de ingreso (no asalariados). La mayor demanda de productos avícolas se ha dado en estos dos últimos años por el ingreso de nueva demanda y el incremento en el consumo, estimulado por una reducción en los precios.

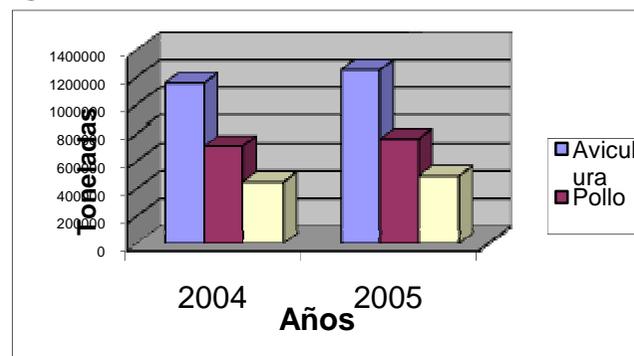
De otra parte, están los acontecimientos que han impulsado el crecimiento, entre los que se destacan la confianza en el país, el jalonamiento de otras economías y la revaluación. Esta última variable explica, en gran medida, la caída en los precios del huevo y el pollo. En el último año se registró una revaluación significativa, superior a 12% en los diez primeros meses, con un efecto en los costos de producción de 10%. Sólo en la última parte del 2005, la ecuación se modificó, pues los precios mantuvieron su ritmo de caída a la par con una estabilización en la dinámica de los costos.

Desde el punto de vista macroeconómico, contribuyeron al comportamiento de la industria, factores como la condición de exentos que tienen los productos avícolas, las bajas tasas de interés, los estímulos tributarios en renta e IVA para la inversión en activos fijos y el efecto de la política cambiaria en la Tasa Representativa del Mercado (TRM), a los cuales se suman los cambios en las condiciones competitivas del sector: una mayor racionalización en los costos de producción, a

través de procesos de sistematización y mejoras en los niveles de productividad.

**2.3.1** La producción de pollo en el 2005 totalizó 761 mil toneladas, 52 mil más que en el 2004 (709 mil toneladas), para un crecimiento de 7.3%. La producción mensual del 2005 llegó a 63 mil toneladas, con una variación de 58 a 68 mil toneladas. En el 2004 el promedio fue 4 mil toneladas por debajo (59 mil toneladas), con una oferta mensual entre 54 y 63 mil toneladas. (Ver figura 3).

Figura3. Producción Avícola. 2004-2005



Fuente: FENAVI – FONAVI. Documentos, Bogotá. 2006

Aunque en la producción de pollo sólo se contabiliza el beneficio de la línea de engorde, es importante tener en cuenta que tanto las aves reproductoras como las ponedoras que finalizan el ciclo productivo entran a conformar una producción total de carne de ave, junto con el pollo.

Al totalizar la oferta de pollo y de aves que finalizan la fase de postura (reproductoras y ponedoras), se tiene una producción en el 2005 de 809 mil toneladas, de las cuales 47 mil corresponden a carne de gallina (5.9%). En el 2004, el total fue de 77 mil, con 48 mil toneladas (6.4%). Se observa, entonces, una caída de 2% en la producción de carne de

gallina, que se explica por el bajo volumen de aves que finalizó ciclo en el 2005, frente al 2004.

**2.3.2 El subsector del huevo.** La producción de huevo en el 2005 llegó a 8.200 millones de unidades, para un crecimiento de 9.5%, es decir 709 millones de unidades más que en el 2004 (7.490 millones). El techo máximo de producción mensual en el 2005 llegó a 733 millones de unidades (diciembre de 2005), para un crecimiento de 15.4% en comparación con el 2004 de 15.4%, cuando se registró una producción máxima mensual de 635 millones (enero de 2004).

Dentro de la dinámica trimestral, el 2005, inició con una tasa de crecimiento moderada (1.7%) frente al igual periodo del 2004, pero posteriormente esta se incrementó a 6.6%, cerrando el primer semestre del año con 3.926 millones de unidades, 157 millones más que en el 2004 (3.768 millones).

Para la segunda mitad del año, el crecimiento en la producción de huevo fue más pronunciado: en el tercer trimestre, la tasa anual se situó en 12.5%, para finalizar con 17.2%

**2.3.3 Expectativas de producción 2006.** A partir de las proyecciones de encasamiento de pollita y pollito, se espera una producción avícola en el 2006 superior a 1.3 millones de toneladas, con una tasa de crecimiento del orden de 5%. Así, con el efecto del encasamiento registrado a finales del 2004 y en el 2005, se tendría un aumento en la producción de alrededor de 9%, para llegar a un volumen de 9 mil millones de unidades, aproximadamente. Para el pollo se estima una tasa de crecimiento de 2.% frente a lo registrado en el 2005, con cerca de 780 mil toneladas.

## **2.4 EFECTOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO SOBRE EL SECTOR AVÍCOLA COLOMBIANO**

Uno de los sectores que se verá más afectado por lo pactado en el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y

Colombia es el avícola por la libre importación de toneladas de cuartos traseros que inundarán el mercado nacional.

Para ilustrar ese impacto y sus posibles consecuencias se presenta aquí la entrevista concedida por Carlos Paz,<sup>14</sup> conocido empresario, gerente de Pollos Vencedor, en la cual hace importantes precisiones sobre el tema de actualidad:

### **Revista Avicultores: ¿Su opinión sobre la negociación del TLC con Estados Unidos?**

**CARLOS PAZ MARTÍNEZ:** Mi percepción es de pérdida total, pero se reconoce que fue importante el trabajo que hizo FENAVI, por lo serio y porque dijo cosas ciertas, como que la avicultura pesa en el país. Además, porque tenía en claro que lo que se negociara en contra de la cadena iba a afectar a otros actores, como de hecho ya se ve: ya no tenemos el compromiso de comprar cosecha nacional.

### **R.A. : Pasado el aturdimiento de la mala noticia, ¿Qué viene ahora?**

**CPM.:** Todos y cada uno tenemos que hacer el duelo, y aceptar que nos fue mal en la negociación, que va a haber pérdidas y que ahora debemos comenzar a diseñar estrategias para enfrentar la situación. Porque guerras, crisis y problemas hemos tenido toda la vida, aunque de pronto este es uno de los mayores desafíos que se nos ha presentado. Pero pensar que vamos a desaparecer, no creo. Todo va a depender de nuestro ingenio, de nuestra creatividad. Tenemos que hacer casi una reingeniería de pensamiento y de industria, y ahora sí pensar con quien asociarnos.

### **R.A. Entonces, ¿Lo que hay que hacer es escoger muy bien con quien es el matrimonio?.**

**C.P.M.** Sí, pero la industria no puede salir corriendo a hacer todo tipo de matrimonios porque puede terminar perdiendo más. Cada uno tendrá que analizar cuál es su *Partner*, su

<sup>14</sup> PAZ, Carlos. La industria debe hacer el duelo y echar para adelante. En: Revista Avicultores. Bogotá. No. 127 (Abril 2006)

pareja, para no terminar más emprobleados. Como la avicultura es una empresa de familia, hay que sopesar muy bien con quién va a hacer alianza, pues no pueden quedar cinco dueños, todos en los mismos cargos. Es un hecho que con alianzas todos vamos a perder autonomía.

**R.A. : *Cuando la apertura de los 80 y la "inminencia" del Área de Libre Comercio de las Américas, se dijo que había que optar por las fusiones y la alianza estratégica pero nada de eso pasó. Entonces ¿Ahora sí con el TLC?***

CPM: Decantada la noticia de que salimos perdedores, oigo a colegas decir que no va a pasar nada, que no nos vamos a quebrar, que hay que darle tiempo al tiempo, que las cargas se arreglan por el camino, lo que veo como un proceso natural. Pero me parece que al ser todos tan pequeños, al estar todos haciendo y repitiendo lo mismo en pequeñas economías, los foráneos nos van a complicar la vida porque vamos a tener, como industria, que disminuir la velocidad de crecimiento en producción, aunque como empresa, habrá algunos que tengan claro su crecimiento y su estrategia de mercado. La industria tendrá que abrirle campo al pollo que va a llegar.

**R.A. : *¿La salida no podría estar en el aumento del consumo?***

CPM: El consumo es un factor de crecimiento, pero eso no se va a dar ya, porque primero tendrán que mejorar las condiciones macroeconómicas del país y haber un mayor ingreso per cápita o una reducción en el costo de producción. Entonces, vamos a tener que disminuir la velocidad de crecimiento para abrirle espacio al producto importado, y ahí es donde van a entrar otros actores al negocio.

Para infortunio de la industria del pollo, la gran mayoría de las inversiones están en la parte de atrás del proceso de producción: en la tierra y en los galpones se encuentran los patrimonios. El ministro Arias nos ofrece el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), como un factor para potenciar nuestro crecimiento y defendernos de la competencia externa, pero no creo que invirtiendo más en el eslabón de atrás vayamos a mejorar la competitividad.

**R.A.: *¿Ni siquiera invirtiendo en la producción de materia primas nacionales?***

CPM: Producir maíz aquí?. No creo. El proyecto maíz debe estar casi enterrado porque ¿A qué precios vamos a comprar la producción nacional? ¿El producto nacional puede competir con el contingente de los 2 millones de toneladas de Estados Unidos? Creo que no. Además, no estamos obligados a comprar la cosecha nacional. Si lo hiciéramos – es duro decirlo - , encareceríamos nuestro producto y le abriríamos más posibilidades al producto extranjero.

**R.A.: *Aún con un desarrollo integral de la altillanura no sería viable producir materias primas?***

CPM: Si nos instaláramos en la altillanura, los de Bogotá seguiríamos quedando cerca del mayor centro de consumo, que es la capital de la República, pero allá ya no hay tierra barata. Pienso que las fortalezas se van a dar en frontera: importar materia prima y procesarla para traer pollo a Bogotá. Ahora bien, comprando materia en la altillanura, los del altiplano cundiboyacence no vamos a poder competir con los precios del grano importado. Soy pesimista con relación a la validez del proyecto maíz, a menos que se venda a precios internacionales.

**R.A. : *Qué ha pensado Vencedor para hacerle frente al nuevo orden comercial?***

CPM: Le estamos dando rienda suelta a la imaginación. Lo primero que debemos ver es que hay que fortalecer nuestro negocio – los pollos -, con estrategias orientadas al desarrollo de nuevos mercados. Nuestras inversiones no irán a la parte de atrás del proceso, sino hacia delante, en cadena de frío, en valor agregado, en productos frescos.

Me preocupa el marinado porque se nos puede devolver. Lo que debería ser una fortaleza y un nicho de mercado para conseguir unos mayores márgenes, se convirtió en esencia en la forma expedita para una guerra de precios. Las compañías que marinan han hecho grandes inversiones en frío, única y exclusivamente para tumbar precio, lo cual no creo que sea

conveniente en este momento. Lo que tenemos que pensar es en cómo bajar razonablemente el precio, porque vamos a competir con producto extranjero seguramente de buena calidad.

**R.A. : *Quién va a importar el pollo: ¿Avicultores, supermercados u oportunistas?***

CPM: En principio, por la condición de negocio, deberíamos ser nosotros los avicultores los importadores de los trozos, porque conocemos el producto y contamos con la red de distribución, pero cuando uno ve los márgenes de rentabilidad que daría la operación, sabiendo cuánto se está pagando hoy por DTF y cuánto se está pagando de rentabilidad por los excesos de plata que hay, cualquiera se da cuenta de que importar será excelente negocio. Con un arancel de 70% y con lo que se vende en el mercado interno, da para que grandes capitales hagan inversiones en frío, lo que los avicultores no podemos hacer porque estamos atomizados. Entonces, seguramente, terceros van a mirar el negocio, mientras que nosotros tenemos un gran patrimonio metido atrás, el cual se convierte en un lastre.

No creo que los supermercados vayan a entrar de lleno en el negocio porque la participación de los cárnicos no debe ser muy grande en el total de sus ventas. Importarán un contenedor para hacer sus promociones, pero pienso que no van a invertir en cuarto fríos para desarrollar un mercado que no es de ellos.

**R.A. : *¿Deberían unirse los avicultores para adquirir ese frío?***

CPM: Sí, pero mirando con quien hacer alianzas.

**R.A.: *¿Y cuál es su percepción sobre el futuro de los asaderos?***

CPN: Van a seguir igual. Lo que pasa es que el negocio del pollo asadero va a ser más competido porque con la llegada de trozos, muchos se devolverán a producir pollo entero, con lo cual se va a generar una sobreoferta, con guerra de precios a favor de esos establecimientos.

**R.A. : *¿Cuánto tiempo pasará para que se decante la situación y se ven los verdaderos efectos del TLC?***

CMP: Hay gente que se está moviendo, hay empresas, aun grandes, muy nerviosas. Pero creo que es un problema de calentura. Por ahora, todo el mundo está en calma (“aquí no va a pasar nada”), se nos olvida todo, y en el 2007 o 2008 estaremos diciendo ahora si hagamos algo.

**R.A. : *¿Empresas avícolas colombianas abrirán oficinas en Estados Unidos para exportar trozos a Colombia?***

CPM: Ahora vamos a salir todos a tratar de hacer lo mismo, a ver cómo es el negocio. Como nos dijeron que para poder entrar a la subasta hay que tener una compañía radicada en Estados Unidos, vamos a comenzar a llegar allá, pero atomizadamente.

**R.A. : *¿Qué le va a pasar al subsector de la incubación?***

CPM: La industria per se no se puede acabar. Si habrá un reacomodo, con una contracción. Lo ideal sería que se incrementara el consumo de pollo, pero para que eso ocurra se tendría que dar una baja en los costos pero no por la vía del producto importado, sino por la productividad. En la parte de reproductoras, se va a mermar un poco el crecimiento porque las compañías, van a preferir quedarse como están por uno o dos años para mirar el entorno, en vez de seguir con un crecimiento promedio de 7.8% sin ningún desarrollo de mercado importante. Pero tampoco creo que vaya a ser tan catastrófico. Como en la industria del pollo, en la de incubación se debe dar una contracción, aunque individualmente unos podrán salir menos afectados que otros por las estrategias particulares que apliquen.

**R.A. : *¡Ahora sí aparece de bulto la necesidad de que el país sea declarado libre de Newcastle, para poder buscar mercados externos?***

CPM: Si. Hemos venido trabajando juiciosos en Cundinamarca desde hace un año y medio, tratando de fortalecer el programa de control de Newcastle y bajar la prevalencia.

Pero no podemos olvidar, primero, que somos zona endémica y, segundo, que en la región del Gualivá interactuamos unas veinte empresas, con aves de todas las edades, todos los planes vacunales y todos los veterinarios, lo cual hace que sea más difícil controlar la enfermedad.

Pienso que la industria ha venido mejorando y que hay una mayor conciencia, pero no es fácil lograr que de un momento a otro toda la zona sea de una misma edad, que encasetemos todos, que tengamos un mismo plan vacunal. ¡Ponga usted de acuerdo a los veinte avicultores!. Yo puedo decir, por ejemplo, que nosotros damos quince días de descanso, pero habrá otros que dan más y algunos que apenas llegan a diez.

No es fácil, pero pienso que la lucha contra el Newcastle es una de las soluciones a nuestros problemas, así no exportemos; sólo para conseguir mayor eficiencia y competitividad a través de la reducción de costos. Ahora, tampoco creo que la relocalización sea hoy la solución. Aunque la lógica dice que las granjas deben estar aisladas unas de otras

¿Dejo la infraestructura existente y hago una nueva, metiéndole \$ 20 mil a 30.mil millones a los galpones, otra vez atrás, para competir con el que no se va relocalizar o con el producto importado? Eso de un lado; de otro, ¿Me certificarían individualmente?

Pero en la medida en que se den las alianzas o las fusiones todo se vuelve más fácil, porque podríamos ser cinco, en vez de veinte. Otro problema serio es el traspatio.

¿De qué me sirve trasladarme si hay un programa de seguridad alimentaria a través del cual el gobierno reparte pollos y gallinas por toda parte, lo cual riñe con lo que uno está haciendo en materia de bioseguridad? Lo que se pierde en bioseguridad no se recupera de un día para otro.

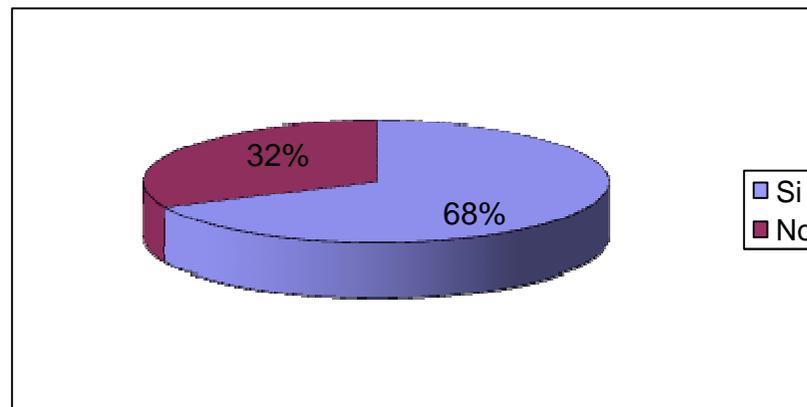
**R.A. : Pero, al final, ¿Optimista?**

CPM: Sí. No obstante todos los problemas, soy optimista. Algo tendremos que hacer. Esto no lo veo como el acabose.."

**3. ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DEL HUEVO EN SANTANDER**

El análisis se realiza con base a encuestas realizadas que permitan conocer las necesidades, preferencias y actitudes de compra de los consumidores de huevos livianos, consultando a propietarios y administradores de tiendas, supermercados, micromercados, distribuidoras y público en general.

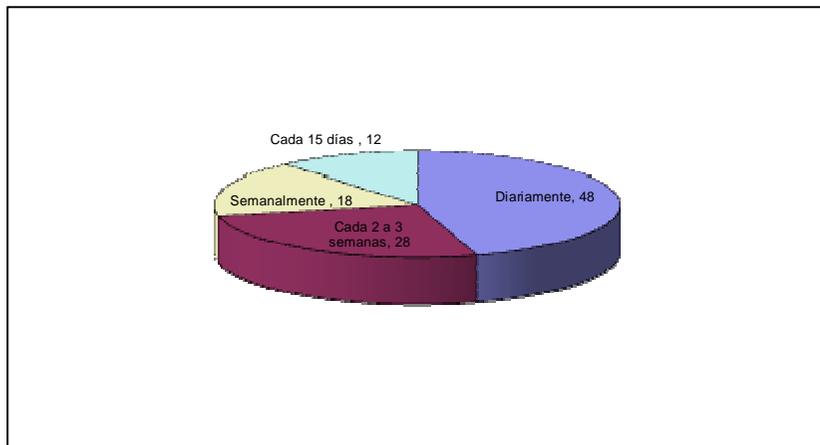
Figura 4. Consumo frecuente de huevos.



Fuente: Autor del proyecto

Aproximadamente 3 de cada 4 compradores de Supermercados, tiendas, surtidoras etc, consumen huevos criollos

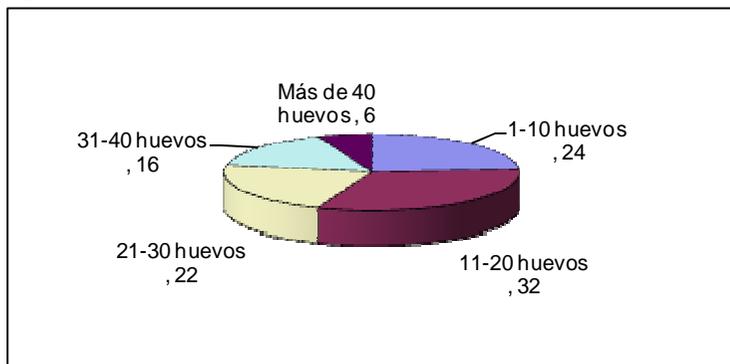
Figura 5. Frecuencia en la compra de huevos.



Fuente: Autor del proyecto

Un 70% de los compradores de supermercados, tiendas y abarrotes compran huevos en el lapso de 1 a 3 días, mientras un 30% de ellos los compran semanal o quincenalmente.

Figura 6. Consumo semanal de huevos.



Fuente: Autor del proyecto

En uno de cada cuatro núcleos familiares se consumen semanalmente entre 1 y 10 huevos, aproximadamente una docena como máximo. El consumo mayoritario se sitúa entre los 11 y 20 huevos y se presenta en uno de cada tres núcleos familiares, consumos de más de 30 huevos por familia, se presentan en el 22% de los casos.

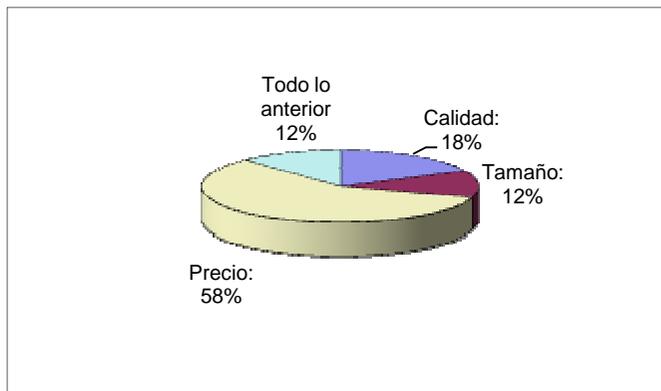
Figura 7. Sitio preferido para la compra de huevos



Fuente: Autor del proyecto

La compra de huevos por parte de los consumidores se realiza mayoritariamente en los establecimientos minoristas de barrio como tiendas y supermercados, alcanzando un 78%, la adquisición en avícolas distribuidoras y en las granjas solo la realizan uno de cada cuatro consumidores, refleja esto que se prefiere el sitio cercano al hogar, así el huevo sea más costoso.

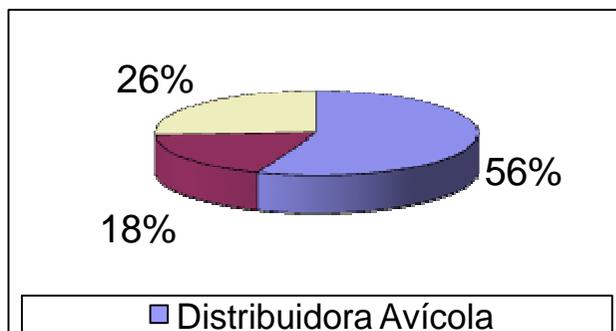
Figura 8. Atributos deseables en el huevo a comprar



Fuente: Autor del proyecto

Dentro de los atributos deseables asociados a la compra de huevos, el precio es determinante de primera línea y posteriormente la calidad, la estrategia a seguir sería ofrecer un huevo de un precio asequible y de buena calidad.

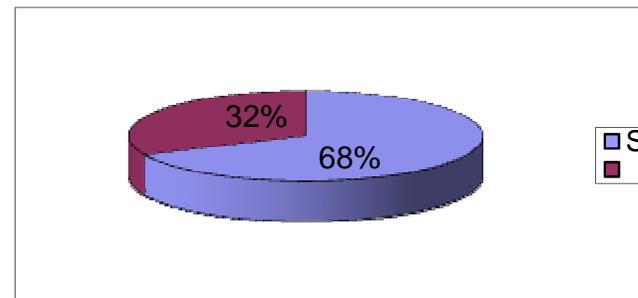
Figura 9. Proveedor habitual de huevos



Fuente: Autor del proyecto

En un 56% de los casos a los establecimientos comerciales los surten las distribuidoras avícolas, uno de cada cuatro establecimientos es abastecido directamente por las granjas, mientras que la intermediación solo alcanza un 18%

Figura 10. Satisfacción con el proveedor actual



Fuente: Autor del proyecto

Uno de cada tres propietarios o administradores de tiendas y supermercados no está satisfecho con su proveedor, constituyéndose así en un comprador potencial que el proyecto puede capitalizar con la penetración de este mercado.

#### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

La creación de la empresa productora y comercializadora de huevos en la Mesa de Ruitoque, como pequeña microempresa debe estar supervisada y monitoreada permanentemente por algún ente local o regional en la producción agropecuaria, de modo que haya una supervisión permanente en los aspectos de mercadeo, técnico y económico.

Se recomendaría al Gobierno Nacional y en este caso a las Secretarías de Agricultura Departamental y Municipal, dirigir esfuerzos a la creación de cooperativas comercializadoras de productos agrícolas, esto con el propósito de garantizar y conquistar nuevos mercados; ese apoyo institucional es básico y no se deben escatimar esfuerzos al respecto.

#### CONCLUSIONES

El proyecto de creación de una empresa productora y comercializadora de huevos en la mesa de Ruitoque tiende a capitalizar unas condiciones contextuales óptimas a nivel de clima, humedad, temperatura, localización, etc., que ofrece

este sector para la consolidación de pequeñas microempresas en el sector agropecuario, las cuales deben diferenciarse de las avícolas de gran escala por ofrecer un producto con un ciclo natural, poco tecnificado, propio de la producción del huevo criollo.

Realizado el estudio de mercados, se encuentra que el producto ofrecido tiene perspectivas de aceptación, primeramente en las distribuidoras minoristas, ya que se expresa un 30% de insatisfacción con los proveedores actuales, y posteriormente las estrategias de mercadeo deben encaminarse a llegar directamente al consumidor de los diferentes municipios del Area Metropolitana de Bucaramanga. De igual manera, una valoración de los aspectos y requerimientos técnicos, permite establecer que se cuenta con una localización, infraestructura y una amplia experiencia y conocimiento del proceso de producción que se constituye en fortaleza para el desarrollo del proyecto.

Los resultados del Estudio Financiero reflejan un moderado optimismo a largo plazo; en el primer año el proyecto generará pérdidas debido a los altos costos de instalación y producción, así como al endeudamiento que hay que hacer. Sin embargo esta situación se revierte en los años posteriores, a medida que se reducen los costos operativos y se incrementan las ventas.

En conclusión el proyecto es viable ajustándose a un plan estricto de racionalización de gastos y costos, cumplimiento de los créditos y progresiva penetración en el mercado.

## **FICHA TECNICA DE LA INVESTIGACION**

**Título de la investigación:** CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HUEVOS EN LA MESA DE RUITOQUE

**Investigadores:**

Teresa Altahona Quijano, Docente Investigador, Programa de Administración de Empresas UDI.

Luis Alfonso Toloza Rueda

### **Tipo de Investigación:**

Se utilizarò un método de investigación exploratorio, el cual busca determinar la necesidad de los consumidores, hábitos de compra, frecuencia y razones de compra, al adquirir este producto avícola (huevo).

**Mercado Potencial.** En el presente estudio se considera mercado potencial a los diferentes almacenes de cadena que funcionan en el área metropolitana de Bucaramanga: Exito, Mercadefam, Cajasán, Comfenalco, Más x Menos, Cotracolta, La Canasta etc.

**Mercado objetivo.** El mercado objetivo son los supermercados, tiendas, micromercados, abastos, especialmente situados en barrios del área Metropolitana de Bucaramanga.

### **Objetivos de la Investigación:**

**General.** Realizar una investigación de mercado que permita conocer las necesidades, preferencias y actitudes de compra de los consumidores de huevos livianos, consultando a propietarios y administradores de tiendas, supermercados, micromercados, distribuidoras y público en general, de este modo se determina la viabilidad del proyecto a nivel de mercadeo.

### **Específicos.**

- Definir producto y su área de mercado
- Determinar demanda y oferta de huevo
- Realizar el análisis de precios
- Proponer un plan de publicidad y comercialización.

**Instrumentos de Recolección de Información:** se aplicaron fuentes primarias y Básicamente se aplicará un cuestionario a la muestra seleccionada, el cual consta de 7 items con los aspectos más pertinentes para la investigación de mercados.

El proceso de recolección de la información duró 20 días y la sistematización y presentación de resultados 30 días.

### Limitantes e inconvenientes de la investigación:

- Escasez de información del sector del huevo
- Información desactualizada de los sectores.

### BIBLIOGRAFIA

APARICIO, Sigifredo. Nutrición de pollos de engorde. En: Seminario Nacional de Nutrición Aviar. Auditorio Coveica. ICA Regional 7. Bucaramanga: 1999.

ARBOLEDA, Olivia. Alimentación Alternativa de Pollo de engorde. Medellín. 1993. Trabajo de Grado. Universidad de Antioquia.

BANCO DE LA REPUBLICA. Ensayo sobre economía regional. Bucaramanga: Agosto 2005.

-----, La demanda de carnes en Colombia: un análisis econométrico. Cartagena. 2000.

BENÍTEZ, Oswaldo. Los factores energéticos en los pollos de engorde. Revista Carta Ganadera. Banco Ganadero. Vol XXI, año 2002. 13-16p.

BURGOS, Carlos. CONTRERAS, Miguel. Nutrición animal. México: Acribia, 2ª edición. 1998, 270p.

Curso de nutrición animal.  
<http://www.nutricionanimal.net/>

CHACÓN J; RODRÍGUEZ H, PULIDO M. Explotación de pollos de engorde livianos en una granja de la sabana de Bogotá. 2001, 95p. Estudio de caso. Tesis de grado. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

FENAVI – FONAV. Programa de estudios económicos. Balance anual. Diciembre de 2004.

FENAVI. Santander. Apuesta avícola. 2003.

-----, Vistazo a la industria avícola. 2003.

FIGUEROA, Virgilio. Producción avícola con cultivos tropicales y reciclaje de nutrientes. Cali: CIPAV, 1996, p. 32

FINCA. S.A. Manejo de pollo de engorde. Revista y boletín técnico. Departamento de nutrición animal.

-----, Manual de producción [en línea]. Mosquera. 2001. Disponible en Internet. URL: <http://www.finca.com>

FONAV. Estudio de competitividad del sector avícola para el departamento de Santander. Julio de 2000.

GONZÁLEZ, Carlos. Ganadería y avicultura. España: Labor. 1990. 350p.

HIGUERA ESPINOSA, Juan Carlos. Academia Santandereana de Patología Aviar ASP. Seminario avícola internacional – nuevos retos para la industria avícola del siglo XXI. Centro de Convenciones. Cartagena de Indias: septiembre de 2002. p. 156

KLEVEN, El desafío de las explotaciones avícolas en zonas tropicales. Revista industria avícola. Septiembre. Suplemento especial. Bogotá: 2002.

MORENO, Omar. SANCHEZ, Martha. Conferencia. Bioseguridad y sistemas de manejo en aviculturas tropicales – Enfermedad de Newcastle. ICA – Barrancabermeja. Septiembre de 2003.

PULIDO, Martha. I seminario departamental avícola en sanidad y productividad. FEAVI-IVA. Salón de Gobernadores. Gobernación de Cundinamarca. Bogotá: Julio 2002.

ROSE S.P. Principios de la Ciencia avícola. Ed. Acribia. Zaragoza, España: 1997, 76p.

SARRIA, Pedro. Sistemas integrados de producción: alternativa para los pequeños productores de las montañas tropicales. Conferencia CIPAV. Palmira. Valle del Cauca. 1997, p12.

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Grupo de Evaluación sectorial Umata Santander. Evaluaciones 2003.

SENA-FENAVI. Caracterización ocupacional de la cadena productiva del sector avícola. Agosto de 2002.

SOLLA S.A. Manejo de pollo de engorde. Bucaramanga. 2001 p80.

**DIAGNOSTICO Y PERSPECTIVA EXPORTADORA DE LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR CALZADO  
EN SANTANDER**

ESTHER AYALA GOMEZ  
CLAUDIA LILIANA GAMBOA VELASCO  
TERESA DE JESUS ALTAHONA QUIJANO

## **DIAGNÓSTICO Y PERSPECTIVA EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER**

### **AUTORES:**

ESTHER AYALA GOMEZ\*

CLAUDIA LILIANA GAMBOA VELASCO\*

TERESA DE JESUS ALTAHONA QUIJANO\*\*

### **Resumen**

El presente artículo procura describir el resultado de un proceso de investigación desarrollado por estudiantes del Programa de Administración de Empresas de la UDI, como opción de grado, el cual se enfoca en presentar un diagnóstico y perspectiva exportadora de la pequeña y mediana empresa del sector calzado en Santander, con el fin de evaluar el desarrollo y comportamiento de los pequeños y medianos empresarios en el área del calzado en Santander y analizar su crecimiento y posicionamiento en el mercado, siendo este sector de gran importancia en la región, a nivel nacional e internacional, ya que su producto se encuentra posicionado en el mercado, como uno de los mejores por calidad, precio, y diversidad.

Este proyecto se inició en el año 2006, como parte de un macroproyecto del Grupo de Investigación en Desarrollo Empresarial Competitivo PORTER, del programa de Administración de Empresas de la UDI, el cual lo estableció como tema de trabajo para los años 2006 y 2007, con el fin de analizar en forma real y actual el comportamiento del calzado santandereano en el mercado local, nacional y regional.

---

\* Estudiantes Administración de Empresas UDI.

\*\* Docente Director Proyecto de Investigación. Programa de Administración de Empresas. Docente Investigador.

Con esta investigación se pudieron evidenciar diversos aspectos como:

- Baja inversión tecnológica de nueva generación, por lo cual no se encuentra una adecuada distribución de planta, presentándose una sub-utilización de la capacidad instalada, llevando a la subcontratación de procesos, con baja implementación de sistemas de control de calidad, incidiendo en altos costos de producción.
- No poseen una estructura organizacional definida, donde se apliquen los principios de la gestión empresarial moderna, conllevando a la ausencia de sistemas de información, organización contable y financiera.
- La falta de investigación y desarrollo del sector es deficiente a pesar de existir un centro de desarrollo productivo.
- Existe los eslabones de la cadena productiva pero no se han dado los pasos necesarios para crear la cadena productiva: Pieles, curtiembre, producción, comercialización, exportación.
- El contrabando, el 50% del calzado que entra al país es oriental, abonado a la falta de compromiso por parte de las entidades gubernamentales para controlar el contrabando.
- La falta de información por parte de las entidades financieras para que los microempresarios accedan fácilmente a sus créditos.
- Falta interés tanto de las entidades gubernamentales como del empresario para capacitarse; para que de esta forma pueda ser competitivo con respecto al TLC, unido a la falta interés por parte del empresario para capacitar el personal, de igual forma los empleados no se preocupan por capacitarse, conllevando a la falta de garantías laborales.

El sector calzado en Santander se ha caracterizado por un lento pero substancial crecimiento. Se ha diagnosticado que al interior de la industria no se tiene claras las fortalezas y oportunidades con las que cuenta el sector y que con estas se

conformaría definitivamente la cadena productiva del sector del calzado, cuero y similares, con lo que se beneficiarían en la consecución de los procesos de asociatividad con los demás eslabones de la cadena productiva. Además, en lo referente a la administración se identificó niveles de conocimientos empresariales mínimos con relación de los principios básicos de la gestión empresarial, no cuentan con procesos contables, financieros, económicos, normas de recursos humanos, políticas de control de la calidad en cuanto a la producción, la conformación de las organizaciones es empírica por lo general en grupos familiares.

Es importante resaltar la labor que han desempeñado los empresarios formales de la pequeña y mediana empresa, organizándose y asociándose en agremiaciones de este sector para desarrollar conjuntamente acciones tendientes al mejoramiento de la formación de la estructura industrial con lo que han alcanzado objetivos económicos y financieros positivos en sus operaciones diarias.

**PALABRAS CLAVE:** “Diagnóstico”, “Perspectiva”, “Exportadora”, “Pequeña y Mediana Empresa”, “Sector Calzado en Santander”, “Oportunidades y Estrategias”

## **DIAGNÓSTICO Y PERSPECTIVA EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER**

### **INTRODUCCIÓN**

El sector del calzado en Santander se ha destacado por ser un importante renglón para la economía de la región; la gran cantidad de empresas, y el alto número de habitantes que se dedican a esta actividad, así lo demuestran. Además, dicho sector ha asumido históricamente una posición relevante dentro de la actividad productiva de la economía nacional y regional. Asimismo, el sector calzado en Santander a través de los últimos años se ha distinguido en los mercados nacionales e internacionales como un producto de buena calidad, diversidad de diseños, colores y estilos.

En la actualidad, la industria del calzado en el departamento de Santander, se caracteriza por una fuerte presencia de micro y pequeñas empresas y por la utilización intensiva de mano de obra, el uso de materias primas e insumos de diversos colores y formas que le dan al producto un valor agregado y diferenciador el cual está disponible en cantidad y calidad aceptable.

Es importante destacar la presencia de empresarios organizados en algunas agremiaciones que están trabajando por el desarrollo, crecimiento y expansión, en aras de una internacionalización definitiva en el cual el sector en general sea productivo y competitivo aun conociendo la competencia internacional.

El objetivo primordial de la investigación fue realizar un diagnóstico al sector calzado en Santander a través de una entrevista en la cual se indaga a las personas encargadas directamente con las pequeñas y medianas empresas del mismo; y por medio de un cuestionario estructurado se logra identificar como se encuentra el sector en su entorno.

Además del diagnóstico, la investigación permitió realizar un análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sector. Es importante resaltar en qué medida se encuentran los actores, las organizaciones, agremiaciones y su entorno en general, cuáles son sus principales características que permitan la conformación de alianzas estratégicas.

El diagnóstico como tal realizó estudios previos para llevar a cabo la perspectiva exportadora de la pequeña y mediana empresa del sector calzado en Santander, se identificaron los puntos a tratar mediante el análisis de gráficas de las exportaciones de los últimos años y las principales partidas arancelarias exportadas.

De igual manera se analizaron las oportunidades que tiene el sector en la actualidad con respecto a los tratados de libre comercio y las estrategias a seguir para competir con mercados poco competitivos en calidad, pero desleales en precios.

## **1. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL SUBSECTOR CALZADO EN COLOMBIA**

El sector calzado en Colombia, inició su desarrollo a partir de los años 50, fruto de la expansión de la demanda interna a causa de la migración de personas del campo a los centros urbanos y el aumento general del uso del cuero para la fabricación de zapatos.

Así, poco a poco en las décadas siguientes, el sector calzado se fue consolidando para beneficio de la economía colombiana; se tienen antecedentes de que la primera fábrica de calzado se llamó "Manufacturas de cuero La Corona" y se creó en 1914 en Santa Fe de Bogotá.

En la descripción del sector empresarial, Bohórquez<sup>13</sup> relata que la época florida del calzado fue la década del 70, y a partir de los 80 empezó la situación de crecimiento y caídas bruscas que han afectado la planeación y la producción de las empresas.

Según un análisis del sector calzado hecho por Proexport<sup>14</sup> en 1999, Colombia ha tenido un ritmo discreto de crecimiento en la producción de calzado comparado con el de China, Hong Kong, Brasil o México, pasando de 24 millones de pares en 1980 a 30 millones en la década del 90 (producción anual).

También destaca que el sector calzado ha presentado niveles de estancamiento considerables en el ámbito nacional en su producción y por consiguiente en sus ventas desde 1992 y es considerado como uno de los sectores con crecimiento inferior al promedio industrial, y le atribuye este deterioro a la vulnerabilidad del sector frente a las importaciones legales y al contrabando.

El subsector calzado en Colombia comienza con pequeños talleres hacia los primeros años del siglo pasado, contando con un rezago tecnológico cercano a los 50 años; siendo necesario la importación de calzado a principio del siglo para satisfacer la demanda nacional.

Inicialmente la fabricación tenía como principal materia prima el cuero y solo hasta la inclusión de la suela de caucho en 1937 por Croydon se comenzaron a cambiar los paradigmas en la elaboración del mismo. La evolución de la industria en nuestro país no se ha concentrado en una región específica; Bogotá con calzado la Corona (1913), Barranquilla con Fabiola (1917), Beetar en Cartagena (1933) por nombrar algunas de las primeras fábricas; han permitido que en esos departamentos la

<sup>13</sup> BOHORQUEZ SANCHEZ, Sofía y RODRIGUEZ PEREZ, Maria Isabel. Descripción de la experiencia de Asesoría en el sector empresarial de la ciudad de Bucaramanga. 1995.

<sup>14</sup> PROEXPORT Colombia. Análisis del sector calzado. 1999. p. 5

industria de calzado se convierta en polo de desarrollo económico así como en otras regiones del país como los santanderes.

El avance tecnológico en algunas empresas ha permitido al subsector incorporar nuevas materias primas como el P.V.C., el poliuretano, los textiles y el caucho. Sin embargo, la inversión en investigación y desarrollo en la industria local no ha permitido que las microempresas y pequeñas empresas puedan incorporar avances tecnológicos sino por el contrario mayor recurso humano que en muchas ocasiones no cuenta con la capacitación necesaria para hacer que la empresa llegue a estándares mínimos de producción.

En Colombia, la actividad empresarial de la fabricación de calzado está organizada en su gran mayoría por talleres, microempresas o pequeñas empresas especializadas en alguna de las etapas del producto final. En la actualidad, el número de grandes empresas en el país es significativo; sin embargo, este se ha venido reduciendo mientras que el número de talleres satélites aumenta como efecto complementario de cierre de las grandes empresas.

Siendo este un negocio con pocas exigencias para su iniciación, como no tener barreras de entrada, uso intensivo de mano de obra y baja incorporación tecnológica; entre otros. Permite la dinámica empresarial exhibida en la actualidad, un comportamiento en que resulta mas rentable el especializarse en una etapa del proceso que en la elaboración completa del zapato.

Durante la última década, la industria del calzado en Colombia ha venido enfrentando una serie de problemas como consecuencia de la apertura económica. El dinamismo exportador presentado por este sector en la década de los años ochenta, se vio afectado por acontecimientos como la liberación de los mercados y la entrada masiva de insumos y productos terminados de calzado, procedentes de países que poseen una superproducción en este renglón, como es el caso

de los países asiáticos, quienes compiten con bajos precios y aceptable calidad.

Debido a las exigencias del proceso aperturista, las grandes empresas del calzado en Colombia se han visto en la necesidad de modernizar y adecuar sus plantas, para de esta forma intentar mantener los volúmenes de producción y ventas, concentrando sus esfuerzos hacia el mercado externo, cambiando las referencias tradicionales con diferenciación y mayor calidad, saliéndose del modelo del bajo costo, con el fin de dirigirlo hacia las clases sociales con un nivel de ingresos superior. No obstante, la situación de los medianos y pequeños empresarios es aún dramática, teniendo en cuenta que entre los problemas que deben sortear se destaca la falta de líneas de créditos, que permitan la modernización, asesoría técnica y tecnológica en el proceso productivo.

En este orden de ideas, es importante resaltar que la mayoría de empresas pertenecientes al sector son mipymes que no tienen facilidad para realizar una fuerte innovación en maquinaria y equipo de trabajo. Se estima que el 95% del total de unidades productivas en nuestro país son microempresas.

La industria del calzado, en Colombia, se concentra principalmente en Bogotá, Antioquia, Valle, Atlántico y Santander. Las exportaciones de este sector, según consta en el documento "*Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufacturas de Cuero*", en los últimos años presentan el siguiente panorama: a comienzos de los noventa dichas exportaciones promediaban los 100 millones de dólares, posteriormente registraron una caída constante hasta llegar a su punto más bajo en 1999, cuando decayeron hasta los 28 millones de dólares.

No obstante, a partir de 2002 evidencia una recuperación paulatina, y llegado el 2004 las ventas alcanzaron aproximadamente 44 millones de dólares, (ver Gráfica 1a). Esta situación, unida al incremento de las importaciones,

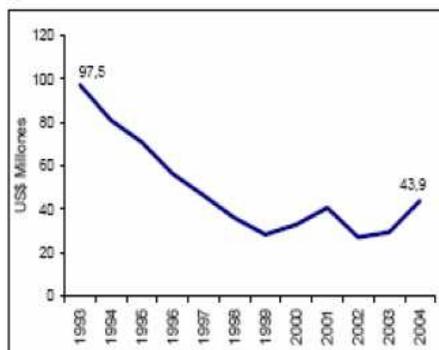
generó que a partir de 1999 el país registrara un déficit comercial en este renglón industrial, que llegó en el 2004 a 51 millones de dólares, (ver Gráfica 1b)

de dólares, cifra equivalente a un incremento del 61% respecto al mismo período del año anterior. Destacándose la reactivación de las exportaciones a Venezuela y Estados Unidos.

### Destino de las exportaciones de calzado

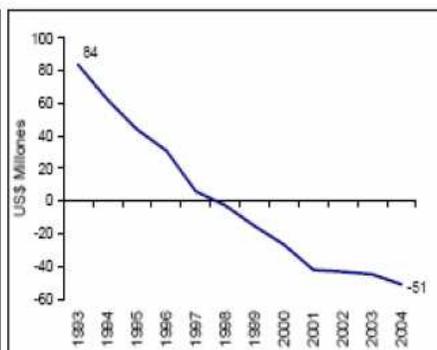
**Gráfica 1a.**

a) Exportaciones de Calzado



**Gráfica 1b.**

b) Balanza Comercial



Fuente: DANE-Mincomercio. En: [www.colombiaincompite.gov.co](http://www.colombiaincompite.gov.co)

En el transcurso del 2004, las exportaciones de calzado tuvieron como destino principal a Venezuela y Ecuador con un 21.9% y 19.6% del total de la exportaciones nacionales, respectivamente. De la misma forma, es importante resaltar el incremento de las exportaciones en 2003 y 2004 hacia Estados Unidos y México, (ver tabla 1). En Europa, los principales países receptores del calzado nacional fueron Bélgica y España con 3.8% y 3.1% del total de las exportaciones<sup>17</sup>.

Las exportaciones de calzado entre enero y junio de 2005, conforme el documento referido, ascendieron a 28.3 millones

**Tabla 1.** Destino de las exportaciones de calzado.

PAIS	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 (%)
Venezuela	9.2	12.0	14.9	4.6	2.6	9.6	21.9%
Ecuador	1.8	2.8	7.2	8.3	7.2	8.6	19.6%
USA	2.7	2.7	4.7	2.9	4.5	5.0	11.3%
México	0.5	1.1	0.6	0.8	2.7	4.9	11.1%
Panamá	2.6	2.5	2.1	1.9	2.0	2.6	6.0%
Bélgica	0.0	0.0	0.1	0.0	0.4	1.7	3.8%
Perú	0.0	0.0	0.1	0.6	1.1	1.6	3.6%
España	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6	1.4	3.1%
Puerto Rico	2.0	1.4	1.5	1.2	1.4	1.4	3.1%
Costa Rica	0.8	1.0	1.1	1.3	1.2	1.1	2.6%
República Dominicana	0.2	0.7	0.9	0.8	0.3	0.9	2.1%
Portugal	0.0	0.0	0.	0.0	0.1	0.7	1.5%
Guatemala	0.4	0.4	0.6	0.5	0.5	0.4	1.0%

Fuente: DIAN-Mincomercio. En: [www.colombiaincompite.gov.co](http://www.colombiaincompite.gov.co)

Respecto a las importaciones, el mismo estudio certifica, que éstas registran una tendencia creciente desde principios de los noventa, hasta llegar a los 95 millones de dólares en 2004, lo cual, se puede explicar por el aumento de las compras de calzado provenientes de China; nación de la cual se importaban 2 millones de dólares en 1993, y se llegó en 2004 a adquirir productos de este sector por valor de 49 millones de dólares, lo que representa más del 57% de las importaciones de calzado hechas por Colombia en ese año. Esto también se debe en cierta medida, al ascenso que lograron las compras provenientes de Ecuador y Brasil, que en conjunto constituyeron el 28.1% del total de las importaciones.

<sup>17</sup> Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufactura de Cuero". [www.colombiaincompite.gov.co](http://www.colombiaincompite.gov.co)

## Origen de las importaciones de calzado

**Tabla 2.** Origen de las importaciones de calzado.

PAIS	1993	94	95	96	97	98	99	2000	01	02	03	04	04(%)
China	2.0	3.4	2.9	3.1	8.2	9.1	15.6	26.8	48.0	36.2	40.8	49.6	57.7
Ecuador	0.2	0.6	1.1	0.8	1.9	5.2	5.3	9.6	10.2	13.1	12.9	15.2	17.6
Brasil	1.0	1.4	3.8	4.7	5.5	3.2	3.1	2.9	3.1	3.8	4.9	9.0	10.5
Indonesia	0.1	1.0	2.1	2.6	2.5	0.6	1.9	1.7	1.9	1.9	0.8	2.3	2.7
Vietnam	0.0	0.1	0.5	0.5	2.0	0.4	1.2	4.1	2.6	1.5	1.5	1.8	2.1
Italia	1.1	2.1	2.5	2.0	2.3	3.5	2.5	2.5	3.5	2.8	1.3	1.4	1.6
Venezuela	2.7	2.2	2.6	2.4	2.6	1.5	1.2	0.8	1.4	1.2	0.5	0.8	0.9
USA	1.2	1.7	2.2	1.9	2.1	1.4	2.1	1.1	1.3	0.5	0.8	0.8	0.9
Perú	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.1	0.7	0.8
España	0.3	0.9	2.2	1.7	1.9	2.6	1.2	0.8	1.0	1.3	0.6	0.6	0.7
Panamá	0.7	0.7	0.5	0.1	0.4	0.2	2.9	0.1	3.1	0.3	0.1	0.4	0.5

FUENTE: DIAN-Mincomercio. En: [www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co)  
**Fuente:** DIAN-Mincomercio. En: [www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co)

Además, para mediados de 2005, las importaciones de calzado ascendieron a 47 millones de dólares; particularmente, las compras de calzado chino siguieron en aumento, ubicándose en 24.4 millones, superando en 35.6% el mismo período del año anterior.

De otra parte, de acuerdo con información de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), registrada en el documento ya citado, la fabricación de calzado en el país no es un renglón representativo de la industria nacional. Tomando como referencia el período comprendido entre 2000 y 2003; del total de establecimientos industriales, aproximadamente, solo el 3% pertenece a este sector; del personal ocupado en la industria nacional, tan sólo, cerca del 2% labora en él; y con respecto a la producción bruta, únicamente, alrededor del 0.68% se deriva de dicha actividad.

De igual forma, resulta relevante destacar, como se indica en el trabajo "*Relaciones de producción con una nueva concepción social clusters*", que Colombia, en términos de producción, no

utiliza factores avanzados; por lo cual, no está generando ningún tipo de ventaja competitiva a lo largo de la cadena de valor. Por consiguiente, y dadas las características particulares de nuestra industria, ésta se puede ubicar 25 años atrás, teniendo en cuenta los estándares internacionales para el sector.

## 2. DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER

En el análisis se toma una muestra aleatoria de las empresas que habían hecho renovación en la Cámara de Comercio a Junio del 2006, partiendo de dicha información se pudo observar que la mayor concentración de empresas fabricantes se encuentra en la ciudad de Bucaramanga, seguida por Florida blanca, Girón y Piedecuesta en el orden respectivo. La fabricación del producto está centralizada en la capital del departamento y su área metropolitana.

La investigación exploratoria que inicialmente se realizó en el diagnóstico del sector permitió conocer las razones fundamentales por las cuales no se ha accedido al establecimiento de fabricas productoras de calzado en los demás municipios del departamento. De igual forma, la presencia del arte del calzado se encontró en otros municipios del departamento como Socorro, Vélez, San Gil, Barbosa, Curítí, San Vicente de Chucuri entre otros, donde se han establecido hace muchos años remontadoras de calzado, donde a su vez su propietario puede llegar a producir zapato con técnicas netamente artesanales, para ser comercializados en el mismo municipio pero no tienen alguna representación en la producción del calzado en el departamento, por ser una producción muy mínima de líneas de calzado en diseños clásicos para dama o caballero generalmente.

Las razones que no han permitido expandir la producción del calzado por los demás municipios de departamento han sido

netamente de Logística ya que se requiere del traslado de insumos, tecnologías, personal calificado, investigación y desarrollo incidiendo esto en el aumento de los costos del producto. Esto también obedece a la tendencia de desarrollo que han optado los diferentes municipios del departamento que generalmente buscan especializarse en la explotación de productos agrícolas, mineros, que sean autóctonos de la región.

Se tuvo en cuenta que la Cámara de Comercio de Bucaramanga no cubre el municipio de Barrancabermeja y este pertenece a la Cámara de Comercio de su propia localidad, indagándose en este municipio sobre producción de calzado y no se encontró existencia de fábricas productoras de calzado en gran cantidad o presencia del sector como tal en el desarrollo del municipio. De esta manera se realizó una aproximación de la ubicación del sector calzado en Santander en los diferentes municipios que se desarrolla.

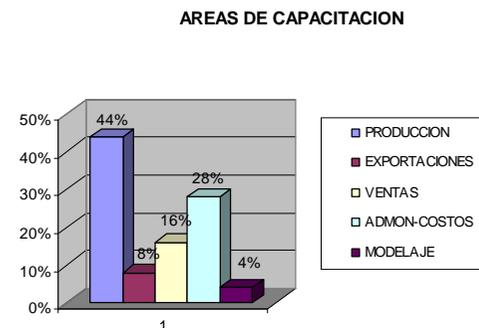
**Gráfica 2.** Ubicación de las fábricas de calzado en Santander.



**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos suministrados por Cámara de Comercio de Bucaramanga.

La concentración del sector calzado en Santander se encuentra ubicada en su área metropolitana y no tiene presencia relevante en sus demás municipios como se había mencionado anteriormente.

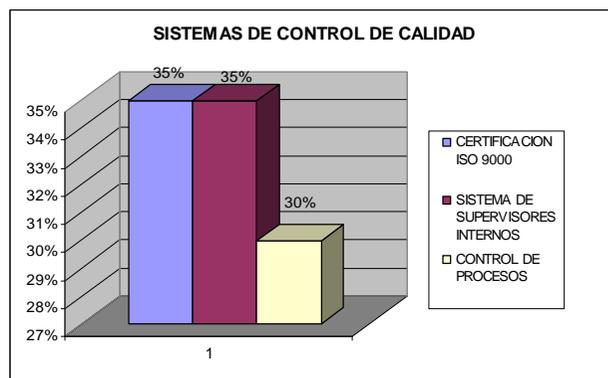
**Gráfica 3.** Áreas de capacitación permanente.



**Fuente:** Los autores.

Para las empresas del sector calzado en Santander la capacitación del personal es un aspecto sin importancia tan solo el 21% de la muestra realiza capacitaciones el 79% de las empresas no capacitan en ninguna de sus áreas, esta es una de las principales falencias que presenta el sector la cual no le ha permitido una mayor competitividad a nivel internacional. Las empresas que capacitan lo hacen en sus diversas áreas con un orden de prioridad así, la producción en primer lugar con un 44%, seguido administración y costos 28%, seguido el área de ventas 16%, exportaciones 8% y modelaje 4%.

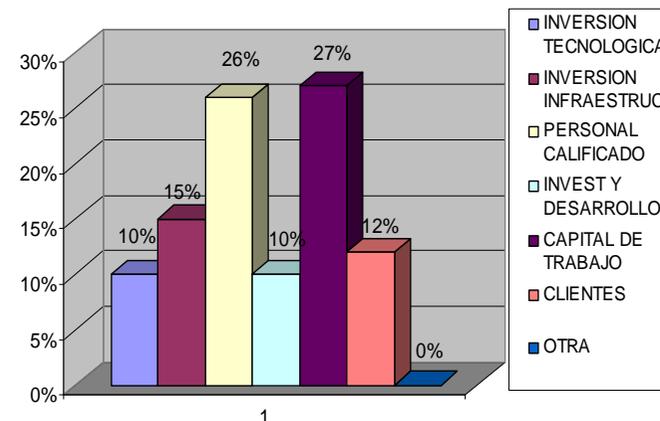
**Gráfica 4.** Sistemas de control de calidad.



**Fuente:** Los autores.

El sector calzado no desarrolla sistemas de control de la calidad, en un 85% de las empresas, tan solo el 15% llevan a cabo la implementación de alguno, entre estos la certificación de calidad ISO 9000 en un 35%; otro 35% implementan sistemas de supervisores internos por proceso, que consiste tener en cada uno de los procesos un supervisor que revisa la tarea realizada por cada uno de los operarios y por último el 30% realizan sistemas de control de procesos que en la mayoría son implementados a través de prácticas hechas por estudiantes.

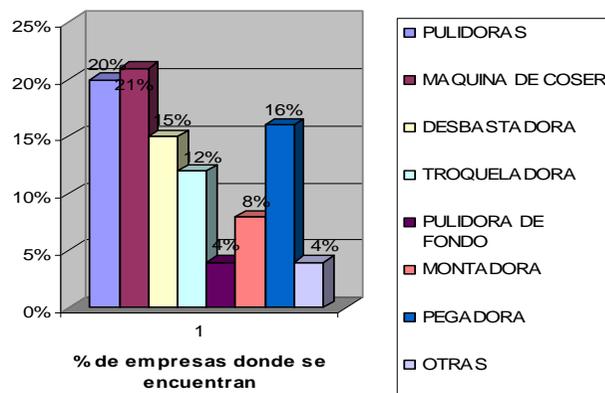
**Gráfica 5.** Prioridad en cuanto a inversión y recursos.



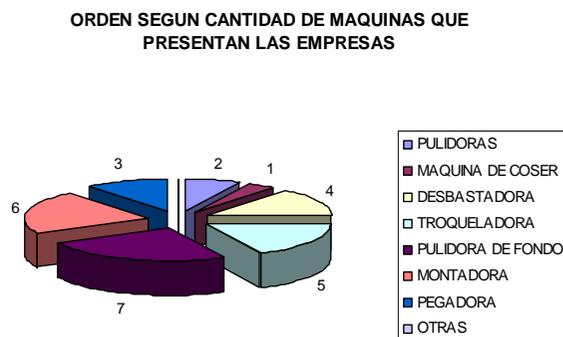
**Fuente:** Los autores.

La prioridad actual de inversión y recursos de los empresarios del sector calzado es capital de trabajo con un 27% y personal calificado con el 26%, el sector no cuenta con mano de obra capacitada y recursos para su financiamiento. Seguido el sector requiere de inversión en la Infraestructura en un 15%, las fábricas funcionan en su mayoría en sectores residenciales en espacios muy reducidos que nos les ofrecen comodidad para su desempeño. Los empresarios también manifestaron necesitar de clientes en un 12% ya que no tienen la demanda constante del producto. Por último con un 10% están los aspectos de inversión tecnológica e investigación y desarrollo estos fueron los de menor prioridad para el sector. Estos últimos aspectos tan fundamentales ocupan este lugar de importancia en las empresas ya que existen otros factores de mayor carencia y hacen parte de la estructura base de las fábricas.

**Gráfica 6.** Maquinaria que poseen las empresas.



**Gráfica 6 a.** Orden según cantidad de maquinas que posean las empresas.



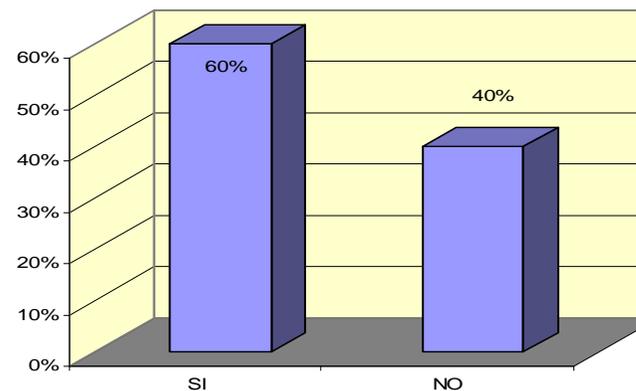
**Fuente:** Los autores.

Los resultados encontrados nos dice cuales son las maquinas que más se utilizan en el sector de la producción del calzado, de igual forma de ellas cuales son las que más poseen esto

dependiendo del uso en el proceso de fabricación del zapato. En las fabricas las maquinas mas prioritarias son las maquinas de coser con un 21% y las pulidoras con un 20%, seguidas de las maquinad pegadoras en un 16% y las desbastadoras en un 15%, las anteriores se pueden clasificar como las maquinas básicas en el proceso y encontramos que no en todas las fabricas se encuentran, las siguientes son mas especializadas y su porcentaje de ubicación en las empresas ya es menor como las troqueladoras en un 12% y las montadoras en un 8%, por último las pulidoras de fondo en 4% y otras en un 4%.

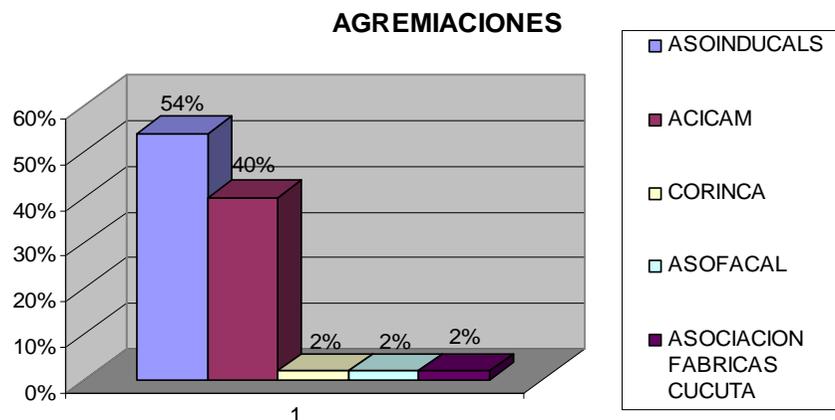
El sector calzado en Santander no se encuentra tecnificado en su totalidad aun se utilizan diferentes herramientas manuales en los procesos. Encontramos diversas opiniones donde se puede identificar la falta de personal calificado en el manejo de la tecnología extranjera.

**Gráfica 7.** Participación en las agremiaciones del sector.



**Fuente:** Los autores.

**Gráfica 7a.** Agremiaciones del sector.

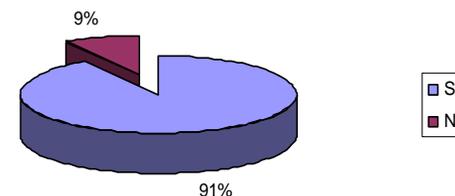


**Fuente:** Los autores.

Se encontró que el 60% de los fabricantes pertenecen a las diferentes agremiaciones del sector, el 40% restante no están agremiados en la actualidad, las agremiaciones a las cuales se agremian los empresarios, son en primer lugar ASOINDUCALS en un 54%, seguida de ACICAM con un 40% quien asocia productores de todo el país. En igual lugar de importancia se encuentran con un 2% CORINCA, ASOFACAL y la Asociación de Fabricas de Cúcuta.

El sector ha venido desarrollándose de la mano con la Asociatividad que le ha permitido escalar y posicionarse cada vez más en los mercados nacionales e internacionales.

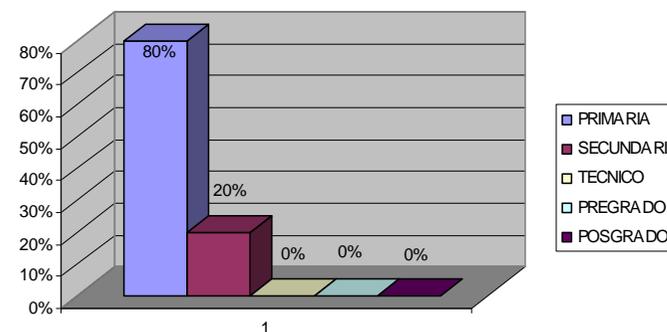
**Gráfica 8.** Disposición a crear lazos de unión.



**Fuente:** Los autores.

El 91% de las empresas están de acuerdo en asociarse con los demás eslabones de la cadena productiva, se cree que el sector cada vez será más unido y aliado ya que esto les ha permitido obtener mejores resultados. Solo el 9% dijeron que no, en el momento no lo ven interesante o atractivo.

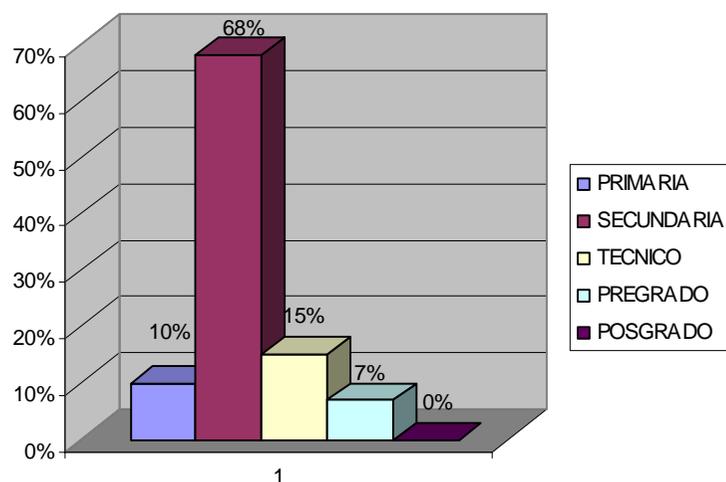
**Gráfica 9.** Nivel académico empleados en producción.



**Fuente:** Los autores.

El nivel académico de los operarios que se desempeñan en la producción de calzado es muy bajo el 80% del personal ha realizado la básica primaria o solo algunos años de estudio. El 20% ha realizado el bachillerato o de igual forma algunos años de este ciclo. Los operarios no han realizado estudios técnicos, tecnológicos o de pregrado.

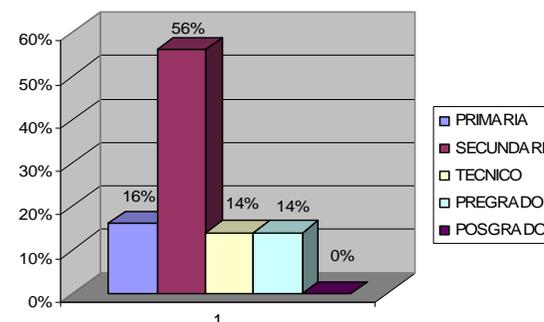
**Gráfica 10.** Nivel académico empleados área administrativa.



**Fuente:** Los autores.

Las empresas del sector calzado cuenta con empleados en el área administrativa que han cursado en su mayoría secundaria con un 68%, en segundo lugar de importancia con un 15% el nivel académico de técnicos, seguido con un 10% el nivel de primaria que corresponde a los propietarios que administran sus micro o pequeñas empresas y no han tenido más capacitación, por último el 7% que han alcanzado un nivel académico de pregrado.

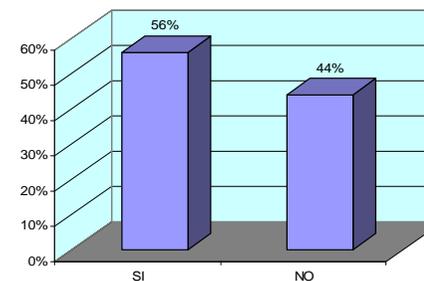
**Gráfica 11.** Nivel académico administrador de la empresa.



**Fuente:** Los autores.

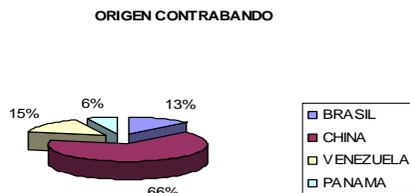
La persona que se dedica a la administración de la empresa en la mayoría de los casos son los propietarios. Los resultados nos arroja que el 56% han realizado secundaria, en segundo lugar el 16% han realizado solo básica primaria, seguido de un 14% que han realizado estudios técnicos al igual que pregrado. El nivel académico se centra principalmente en el ciclo de secundaria esto obedece a que la mayoría de los administradores de las empresas de calzado son sus mismos dueños.

**Gráfica 12.** Afectación del contrabando.



**Fuente:** Los autores.

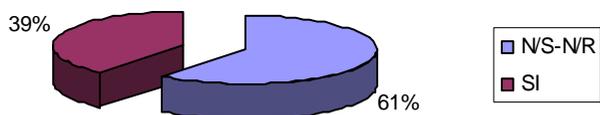
**Gráfica 12 a.** Origen del contrabando.



**Fuente:** Los autores.

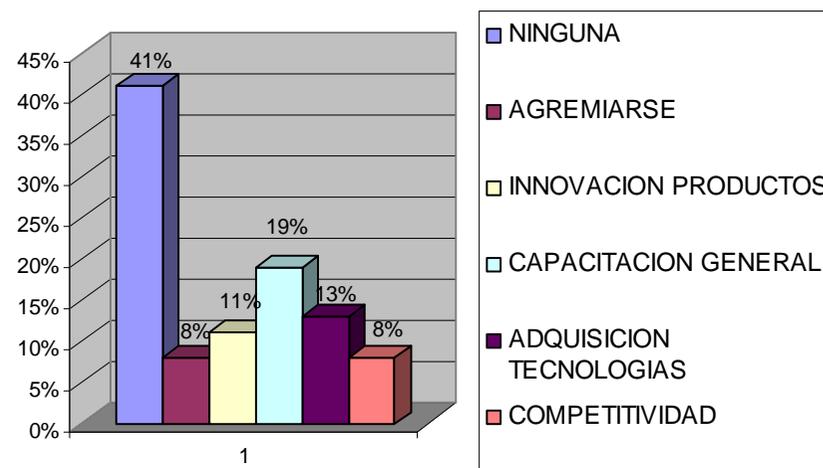
El 56% de las empresas productoras de calzado en Santander se encuentran afectadas por el contrabando que ingresa de otros países. El 44% de ellas aun no se sienten afectadas ya que las líneas y diseños de zapatos que ingresan al país por contrabando no es similar al que ellos producen o están especializados. El contrabando les afecta principalmente por precios ya que son muy bajos y aun que con menos calidad de igual forma les compite. El origen de este contrabando en un 66% proviene de china, el 15% entra de Venezuela, el 13% proviene de Brasil y el 6% de Panamá.

**Gráfica 13.** Posee conocimiento acerca del TLC.



**Fuente:** Los autores.

**Gráfica 13a.** Medidas que está tomando para competir con las nuevas condiciones que se den.

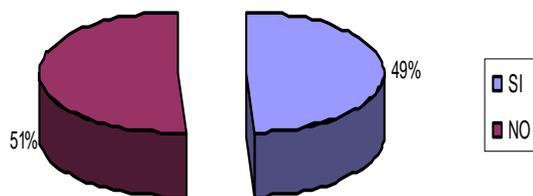


**Fuente:** Los autores.

El sector calzado en Santander no posee conocimiento acerca del TLC, no ha sido para ellos un tema de importancia tan solo el 39% del sector manifiesta saber sobre el tema. El 61% no saben o no responden o no les ha interesado conocer sobre el. El sector no es proactivo no vislumbra las oportunidades y amenazas que puede tener la firma del TLC, quizás no se sienten afectados, esperan que llegue a suceder algo para actuar. El 39% de los empresarios conocen sobre el tema.

El 41% de las empresas no están trabajando por alguna medida para competir con el TLC. EL 19% opto la medida de la capacitación general en los diferentes procesos de las empresas. El 13% están adquiriendo tecnologías, el 11% está trabajando en la innovación de productos. El 8% trabaja por ser más competitivo y por último el 8% también trabajan por agremiarse para juntos ser más sólidos y productivos.

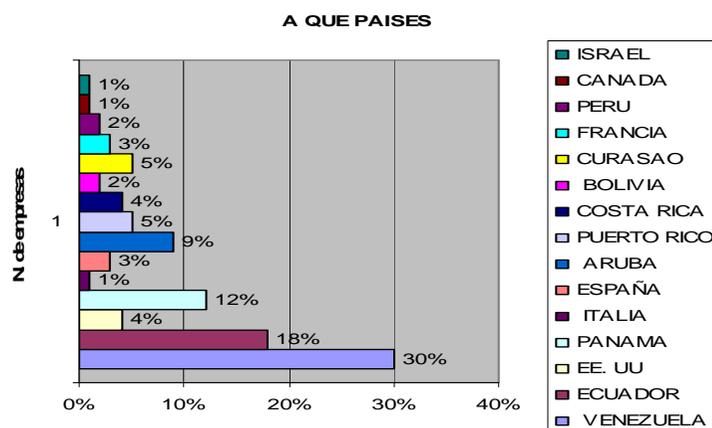
**Gráfica 14.** Conocer qué porcentaje de empresas exportan.



**Fuente:** Los autores.

El 51% de las empresas han realizado exportaciones, normalmente en el sector son exportaciones informales pero lo importante que se tuvo en cuenta es que el producto ha tenido como destino otro país. El 49% de las empresas no han realizado exportaciones su producto lo venden solo a nivel nacional.

**Gráfica 15.** A que países exporta el sector calzado.



**Fuente:** Los autores.

Los países a donde más se lleva el calzado colombiano son a nuestro importante socio comercial Venezuela en un 30%, a Ecuador en un 18%, a Panamá en un 12%, en un 9% a Aruba, en un 5% a Curasao y Puerto rico, principalmente. También se envía el producto a nueve países con una participación ente el 1% a 4% de importancia como lo muestra la grafica 45.

### 3. UNA MIRADA EN EL 2008

#### 3.1 Calzado de Santander exporta US\$24 millones a Estados Unidos

De acuerdo al presidente de la Asociación de Industriales del Cuero y el Calzado (Asoinducal"s), Willson Gamboa Meza,, publicado en la página [http://www.tormo.com.co/resumen/5123/Calzado\\_de\\_Santander\\_exporta\\_US\\$24\\_millones\\_a\\_Estados\\_Unidos.html](http://www.tormo.com.co/resumen/5123/Calzado_de_Santander_exporta_US$24_millones_a_Estados_Unidos.html), los productores de calzado de Santander cuentan con tres aliados, para dar pasos firmes en el mercado norteamericano durante el 2008, por la prórroga por 10 meses más del Atpdea, un producto apetecido por ser hecho a mano y una comercializadora internacional que está creando la administración municipal en la ciudad de Bucaramanga, para hacer contactos y negocios con clientes potenciales en el país del norte.

El dirigente aseguró al manifestar que llegar a ese mercado es el objetivo de los productores que participaron en la feria internacional Expoasoinducal"s 2008 que se realizó en Bucaramanga, colocando los productos en 8 países del continente tomando como horizonte Estados Unidos.

De acuerdo al dirigente gremial las exportaciones durante el 2007, fue de 18 millones de dólares aproximadamente, de los cuales el 60% fueron a la República Bolivariana, y en el mercado americano solo alcanzaron la cifra de 3 millones de dólares, por eso la consigna del evento fue atacar el mercado americano, y a países como Argentina, Ecuador, Canadá, Costa Rica, Perú y Puerto Rico, donde se resaltó el

trabajo artesanal de los fabricantes de calzado del área metropolitana de Bucaramanga y el oriente del país.

La estrategia pretende resaltar el trabajo a mano realizado por los artesanos del calzado, la calidad y cuidado de los mismos para satisfacer los mercados más exigentes y exclusivos, diferenciándolos de los realizados en serie como aquellos que proceden de China y Brasil.

### **3.2 Las ferias una forma de promover el sector**

De acuerdo a publicación del periódico el Frente, la directora de Acicam Seccional Santander, Nohora Rodríguez Chacón, durante la feria realizada en Corferias, Bogotá, en el International Footwear & Leather - IFLS -, al comienzo de este año, se reunieron 144 empresarios del sector cuero y calzado de Santander, la cual fue organizada por la Asociación de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas - Acicam, - seccional Santander con la expectativa de realizar ventas superiores a los 4.000 millones de pesos, con la llegada de por lo menos 400 clientes internacionales, de los cuales 150 fueron invitados por Proexport, y la asistencia de un sin número de visitantes, entre clientes nacionales y extranjeros.

También se contó con la participación de países como Perú, Ecuador y Venezuela, como entes comercializadores y de países proveedores de insumos como Brasil, México, Italia, China y España, donde los productores santandereanos llevaron lo mejor de su colección para atraer el mercado internacional y de esta manera dinamizar este región de la economía.

Esta estrategia tiene como fin principal el incremento de las ventas de los productores locales, ya que allí se realizan ventas directas, buscando por lo tanto generar una mayor contratación de la mano de obra, generando bienestar social, ingresos y utilidades, mejorando de esta manera las condiciones socio-económicas y la calidad de vida.

En Santander, según Wilson Gamboa, existen unas ocho mil fábricas de calzado y el segundo mercado del zapato hecho en Santander, después de Colombia, es Venezuela.

Por otra parte el periódico Vanguardia Liberal, en su publicación en internet Vanguardia.com, realizada el Sábado 12 de Julio de 2008, manifiesta que en la Asamblea de Acicam, realizada en la ciudad de Bucaramanga, el presidente del gremio se mostró confiado en que la reunión entre los presidentes Uribe y Chávez, permita destrabar los pagos los exportadores colombianos.

### **3.3 Industria del calzado está siendo afectada por tensión en la frontera con Venezuela**

Según publicación en internet registrada por Caracol, en Enero 23 del 2008, la crisis diplomática entre Colombia y Venezuela tiene severamente afectada la producción y la estabilidad laboral en la industria del calzado en Santander.

El presidente de la asociación de industriales del calzado, ASOINDUCALS, Wilson Gamboa, reveló que los empresarios zapateros están muy preocupados por el silencio de los comerciantes venezolanos que se surten de la producción de calzado que sale de las fábricas santandereanas.

“Ese fue un tema que expusimos ante el presidente Álvaro Uribe y esperamos que se llegue a un avance en los próximos días”, dijo el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, Acicam, Luis Gustavo Flórez.

Durante la junta del gremio en Bucaramanga, el directivo explicó que “el Presidente conoce muy bien el tema y sabe de los problemas que tienen las empresas por los efectos del no pago de las deudas correspondientes”, señaló Flórez Enciso.

Explicó que las empresas del sector tienen cartera en la Comisión Administradora de Divisas, Cadivi, de 80, 90 y 120 días. “Lo que realmente afecta notoriamente el flujo de caja de las empresas”, precisó el presidente del gremio.

Por efecto de la demora en esos pagos con el dólar preferencial de Cadivi, los empresarios regionales están cambiando su estrategia y solo están negociando con quienes ofrecen pagar con dólares que no estén sujetos a esta regulación.

Empresarios del sector indicaron que buena parte de sus compradores están accediendo a un dólar un poco más costoso pero más seguro, para poder realizar sus pagos.

#### **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

Cabe resaltar que durante el proceso de investigación se observó que las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado en Santander, ocupan un reglón importante en la economía del departamento y a nivel nacional, que a pesar que los empresarios no cuentan con una infraestructura adecuada, una mano de obra calificada, una tecnología de punta, esta labor se realiza de una manera netamente artesanal, teniendo especial cuidado en su elaboración, permitiendo que este proceso se convierta en una ventaja competitiva dentro del mercado.

Un factor que afecta notablemente el sector es el contrabando, sobre todo el que proviene de China y Brasil, donde el producto es más barato que el producto nacional, aunque su calidad es baja, a pesar que el estado ha creado mecanismos de control al contrabando las herramientas esta ahora no han dado el fruto esperado.

Otro aspecto que está afectando el sistema, es la problemática mundial de la crisis financiera, que de una u otra manera afecta todos los reglones de la economía, este ha sido un año donde el dólar ha jugado un papel importante

en los exportadores, ya que la tasa de cambio a caído en forma vertiginosa, incidiendo en la situación financiera de los exportadores, cabe sumarle la inestabilidad con las relaciones venezolanas, la cual ha frenado las exportaciones hacia este país el cual es uno de los principales compradores del calzado Santandereano.

Sin embargo, el gobierno ha estado presente buscando medidas para aliviar la situación del sector mediante el apoyo de ferias, donde se quiere mostrar la producción santandereana para incentivar las compras de clientes nacionales y extranjeros, otra forma ha sido mediante la revaluación del dólar con respecto a la moneda nacional, para disminuir la variación negativa en la tasa de cambio.

El sector calzado en Santander ha venido teniendo un desarrollo sostenible en sus cifras exportadoras, durante los últimos periodos se ha mantenido y muestra una tendencia de crecimiento. El sector ha venido trabajando en la asociatividad, cultura que les ha aportado en su desarrollo y crecimiento. El sector debe seguir trabajando en la superación de sus debilidades y contrarrestar o ser competitivo a sus amenazas. Para todo sector es muy rentable y favorable la expansión y crecimiento en los mercados internacionales y cada día deben trabajar por conseguir estos ideales.

En la investigación se trabajo por identificar los factores que puedan contribuir o que intervienen en la perspectiva exportadora del sector. Para poder concluir oportunidades que están en el entorno y se pueden desarrollar para la contribución del comercio internacional.

La perspectiva exportadora del sector requiere proyectar el desarrollo de este en los mercados internacionales incluyendo la proyección en aumentos en las cifras exportadas, conquista de nuevos nichos de mercados, acuerdos comerciales, y otros factores que abarcan el tema.

Las empresas del sector calzado en Santander no cuentan

con plan exportador propio, no manejan cifras o proyecciones que tengan como metas para alcanzar. No cuentan con un departamento de comercialización y mercadeo donde trabajen por la promoción y venta de los productos.

Las exportaciones en las empresas se dan principalmente por la participación en la diferentes ferias de promoción, donde los clientes extranjeros se interesan en el producto santandereano y realizan los pedidos, en muchas ocasiones son ellos quienes deben cumplir unas condiciones por parte de los empresarios para que se les venda y envíe el producto, la ausencia de un departamento comercial en las empresas no permite que estas negociaciones se sigan realizando por que se interesa por realizar una primer venta y las siguientes se espera que nuevamente se dé la oportunidad.

## CONCLUSIONES

- En general el sector calzado en Santander en los últimos años se ha convertido en un importante renglón para la economía de la región tanto a nivel de productividad como en la generación de empleo.
- No se está fomentando al interior de las organizaciones de ésta industria, el aprendizaje y/o formación permanente al talento humano, que garantice el crecimiento personal y mejoramiento de los procesos productivos.
- En Santander el sector calzado está compuesto por pequeñas y medianas empresas y su administración está conformada por grupos familiares, que por lo general poseen pocos conocimientos administrativos, financieros, económicos, de recursos humanos entre otros los cuales delimitan el crecimiento y desarrollo real del sector.
- Se detecta que la mayoría de los empresarios del

sector calzado en Santander tienden a desarrollar sus propios diseños, fortaleza que ha permitido la incursión en el mercado nacional e internacional como un producto innovador y diferenciado en colores y estilos.

- Con respecto a los nuevos tratados y acuerdos internacionales el sector tiene poco conocimiento de sus alcances, aunque consideran que es un reto ya asumido se debe seguir trabajando en la internacionalización de los productos e incursionar en otros nichos de mercado.
- El sector en general considera que su principal prioridad es el capital de trabajo, lo que impide el crecimiento y expansión de la micro y pequeña empresa. De igual forma falta compromiso por parte de las entidades estatales y bancarias para apoyar económicamente a las pymes y famiempresas, respaldándolas con créditos y otras garantías financieras.
- La gran mayoría de las empresas no tienen ni han iniciado un proceso certificación de calidad, herramienta necesaria para incursionar y competir en mercados internacionales.
- Los niveles de escolaridad de las personas que gestionan las labores empresariales están en la educación secundaria detectando bajos niveles de conocimientos en cuanto a la administración y organización de las mismas.
- Los productos de calzado de Santander tienen excelente aceptación en el mercado nacional e internacional por su calidad y alto valor agregado, fortaleza que se debe aprovechar al máximo para incursionar en mercados que aun no se han explorado.
- Es necesario utilizar las alianzas y estrategias de los

diferentes eslabones de la cadena productiva con el fin de disminuir costos de materias primas e insumos, los cuales son muy variables aumentando el valor del producto final.

## **FICHA TECNICA DE LA INVESTIGACION**

**Título de la Investigación:** DIAGNOSTICO Y PERSPECTIVA EXPORTADORA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER

### **Investigadores:**

Teresa Altahona Quijano, Docente Investigador, Programa de Administración de Empresas UDI.

Esther Ayala Gómez

Claudia Liliana Gamboa Velasco

### **Tipo de Investigación:**

El proceso de investigación utilizado en la realización del diagnóstico y perspectiva exportadora de la pequeña y mediana empresa del sector calzado en Santander, estuvo comprendido por la aplicación de dos métodos de estudio. El método de observación y el método de análisis. La observación como procedimiento de investigación permite percibir ciertos rasgos existentes en la realidad de un entorno por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos como se requiere en la investigación.

El método de análisis se requiere ya que permite al investigador conocer la realidad. El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. Por medio de estos se pudo determinar y conocer algunas características específicas de la forma como se encuentra el sector calzado en el departamento lo cual se describe de forma textual.

En la etapa inicial del proyecto se utilizaron conocimientos básicos de la investigación exploratoria, ya que el conocimiento del sector calzado en Santander no se tenía con profundidad, y este tipo de investigación “tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de hipótesis donde se logre diseñar estrategias que aporten al mejoramiento del sector. Por medio de esta investigación se logró identificar los conceptos claros que rodeaban el tema de exploración de igual forma se permitió visualizar otras fuentes de investigación que aportarían para la recolección de la información previa al diagnóstico y perspectiva del sector.

### **Objetivos de la Investigación:**

#### **Objetivo General**

Realizar un diagnóstico del sector calzado en las pequeñas y medianas empresas en Santander que les permita establecer sus debilidades y fortalezas y de allí general sugerencias de acción para el fortalecimiento del sector a nivel local, nacional e internacional.

#### **Objetivos Específicos**

- Evaluar el estado actual del sector de calzado en las pequeñas y medianas empresas el Departamento de Santander.
- Realizar un análisis sobre el nivel de capacitación y educativo de las personas que laboran en el sector del calzado.
- Evaluar el sistema de control que realizan en la producción y comercialización los productores de calzado en Santander.
- Analizar la inversión en tecnología en los procesos productivos del sector de calzado en Santander, como medio de productividad y competitividad en el mercado.

**Instrumentos de Recolección de Información:** se aplicaron fuentes primarias y secundarias de información.

Las fuentes primarias utilizadas para el desarrollo del presente trabajo investigativo fueron: Se empleo la observación como una forma directa para la recolección de información, que además permitió definir los datos más importantes de relación directa con el problema a investigar.

Se aplico un formulario de encuesta para una muestra aleatoria de productores del sector calzado en Santander, para conocer características específicas del desarrollo real del sector. Segmentado por áreas de acción así: administración, recurso humano, insumos materias primas, tecnología, producción y comercialización.

Las fuentes secundarias utilizadas en el desarrollo del proyecto, se realizaron mediante información básica requerida en este estudio, a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entidad quien lleva el registro de las empresas que se desempeñan en el sector como productoras de calzado.

Documentos estadísticos del Departamento Nacional de Planeación, del Departamento administrativo nacional de estadísticas y proexport entre otros. También estadísticas que recopilan las diferentes agremiaciones y asociaciones que trabajan en pro del desarrollo del sector. Documentos monográficos de investigaciones realizadas al sector en diferentes universidades del departamento. Y demás información encontrada en Internet sobre la evolución y comportamiento del sector.

También a otras fuentes de internet con publicaciones de periódicos reconocidos a nivel nacional, como el Frente, Caracol, Vanguardia Liberal.

**Limitantes e inconvenientes de la investigación:**

- Escasez de información del sector calzado.
- Información desactualizada de los sectores.

**BIBLIOGRAFÍA**

ACICAM, Plan de Mejoramiento de la Cadena Productiva del Calzado, el Cuero y sus manufactura, Bogotá, 2000.

ASOINDUCALS. "Documento informativo". Bucaramanga: 2005.

CAMARA DE COMERCIO, Dinámica y Potencial Productivo y Comercial de la microempresa en el Nor-Oriente colombiano, Bucaramanga, 1996.

"Registro Mercantil Enero 2006". Centro de Documentación e Información Empresarial.

CARCE, "Análisis del estado actual de Competitividad de los Sectores Potencialmente exportadores de Santander", 2002.

CEIN. "Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional". Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.

CEINNOVA, Microempresa y Competitividad del Sector Cuero, Bogotá 2004.

CELORRIO, Arsenio. "Muestreo y tamaño de muestra". Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

CERUTTI, Julia. "Estudios sectoriales: Industria del calzado". Buenos Aires: Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación, 2003.

CDP del cuero: Una Respuesta Tecnológica al Sector, Bucaramanga, 1999.

DANE. Encuesta Anual Manufacturera -EAM-. Años 1993-2004. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. "Cuero, Calzado e Industria marroquinera". Bogotá, 2004. Disponible en: [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

GAMBOA, Herlinda, "Plan de Negocios de la Asociación de Industriales del Calzado y Similares "ASOINDUCAL'S" para la exportación de Calzado". Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Ingeniería industrial, Universidad Industrial de Santander, 2002.

GÓMEZ C y Uribe R, "Los Efectos de la Apertura Económica en el Sector Calzado en Bucaramanga". Bucaramanga: Tesis de Grado, Escuela de Economía y Administración, Universidad Industrial de Santander, 2001.

MESA SECTORIAL DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA. Caracterización Ocupacional del Sector del Cuero, Calzado y Marroquinería. Bogotá, 1999.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN. "Serie de Estudios Sectoriales: Manufacturas de Cuero y Calzado". Buenos Aires: El ministerio, 2005.

PIZANO, Eduardo y otros. "Los Retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI". Bogotá: Ministerio de Desarrollo, 2001.

SENA, Situación del Sector Cuero y Similares, Bucaramanga, 2000.

[www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co) "Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufactura de Cuero".