

**IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL MERCADO
EXPORTADOR DE CALZADO**



JORGE EDUARDO ORTIZ DIAZ

Ensayo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

PAULA COLORADO ORDONEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2017

Resumen

La importancia de las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas) en el contexto económico del país, es un argumento importante para desarrollar estudios que permitan establecer elementos que beneficien su desarrollo y crecimiento y en el caso puntual del sector del calzado se presentan diversos escenarios positivos y negativos que están relacionados con el mercado exportador e importador en Colombia. Es por ello que el presente ensayo destaca aspectos fundamentales sobre los escenarios de desarrollo exportador de las Pymes en los cuales se deben incorporar las organizaciones que producen calzado en el país, como estrategia para superar las dificultades que están afrontando en la actualidad ante una competencia desmesurada. En este sentido se referencian algunas de las fallas de las Pymes para incursionar en el mercado exportador y se destacan algunas estrategias que pueden fortalecer a las Pymes en su deseo por incorporarse al comercio exterior como parte de sus objetivos de expansión de mercados.

Palabras Clave: Mercado, Exportar, Competencia, Crecimiento, Pymes.

Abstract

The importance of SMEs in the economic context of the country is an important argument to develop studies that allow establishing elements that benefit its development and growth and in the specific case of the footwear sector, there are several positive and negative scenarios that are related to the export market and importer in Colombia. This is why the present essay highlights key aspects of the SME export development scenarios in which the organizations that produce footwear in the country must be incorporated as a strategy to overcome the difficulties they are currently facing in the face of excessive competition. In this sense, some of the failures of SMEs to penetrate the export market are highlighted, and some strategies that can strengthen SMEs in their desire to enter foreign trade as part of their market expansion objectives.

Keywords: Market, Export, Competition, Growth, SMEs.

Introducción

El concepto de Pyme a nivel mundial se ha incorporado al lenguaje económico como un elemento de gran importancia para la dinámica comercial de muchos países y su rol se determina por el aporte en producción y la oferta de bienes y servicios, esto sumado a la demanda y compra de productos que se integra a la cadena económica sobre la cual se genera empleo dentro de la sociedad. En el caso de Colombia se han planteado diversas preocupaciones ante la necesidad de fortalecer el mercado exportador de las Pyme como alternativa para garantizar el sostenimiento y proyección de las mismas, principalmente ante datos en los cuales alrededor de un 95% de las exportaciones colombianas están en manos de las grandes empresas, relegando así la actividad de las Pyme al ámbito netamente nacional, aunque su participación en la economía del país representa más del 90% (Dinero, 2017).

Es importante mencionar que la globalización de los mercados, los tratados de libre comercio y las políticas de comercio exterior del país se convierten en una invitación para que las Pymes se integren de forma activa a esta dinámica, sin embargo, son muchos los retos que se deben enfrentar y este ensayo busca relacionar algunos de los elementos que hacen necesario el fortalecimiento del mercado exportador de las Pyme en Colombia. Ahora en el ámbito específico de la producción de calzado se han generado graves dificultades ante el incremento de ingreso al país de este producto proveniente de otros países cuyos bajos precios han puesto en desventaja la producción de este producto en el país y las consecuencias para la sostenibilidad de las Pymes asociadas a este sector está en riesgo.

Es por lo anterior, que se hace necesario resaltar las dificultades y los desafíos que deben enfrentar las Pyme como sector representativo de la economía del país y se convierte en un argumento para hacer un análisis crítico sobre el mercado exportador de este tipo de empresas en Colombia. Identificar lo que está fallando en este aspecto es de vital importancia principalmente por el aporte que estas organizaciones hacen a la economía del país, como una de las fuentes más importantes de empleo para la sociedad. Es por ello que este trabajo pretende identificar la necesidad que las Pymes se integren de forma activa al mercado exportador como parte de las estrategias para su fortalecimiento, crecimiento y desarrollo.

Escenarios de desarrollo exportador de las Pymes del Calzado

En los últimos años la industria del calzado en Colombia ha venido afrontando una situación difícil ante el incremento de las exportaciones de este producto a bajos precios, el contrabando, la inundación de productos por causa de la apertura de mercados y la globalización, entre otros, lo cual ha generado gran preocupación en este sector económico principalmente por el impacto que ha tenido las Pymes que producen calzado. Esto se argumenta entre muchas cosas, por los altos costos de producción que hay en Colombia, frente a los costos de productos que llegan de otros países por precios ínfimos que son más atractivos para los consumidores. En el ámbito del calzado a la práctica antes mencionada se le conoce como “*dumping*” la cual se define como la venta de un producto muy por debajo del costo normal y de producción, haciendo que la competencia en precios de los productos elaborados en el país sea totalmente inequitativa (ElPaís.com.co, 2016).

En este sentido es necesario trabajar en escenarios de desarrollo que permitan que las Pymes del calzado puedan fortalecer sus estrategias de mercado exportador para contrarrestar de alguna manera los efectos negativos expuestos anteriormente por causa de la competitividad desmesurada. Asimismo, es necesario resaltar que la práctica del “*dumping*” ha motivado a la Organización Mundial de Comercio OMC, a generar legislación al respecto, pero infortunadamente fenómenos como el contrabando y la competencia desleal persisten en diferentes mercados, incluidos el del calzado.

Frente a lo anterior se hace necesario orientar a las Pymes del Calzado a crear ventajas competitivas a partir de la construcción de estrategias que potencien el desarrollo de mercados internacionales y para ello se ha dicho que los aspectos de competencia dentro del entorno afectan el enfoque exportador y el resultado en este tipo de actividades económicas (Escandón y Hurtado, 2014). Quiere decir esto que se requiere de modelos de emprendimiento que nazcan en el interior de las organizaciones y que busquen la viabilidad de incursionar en el mercado exportador de forma adecuada, en general se habla de la incorporación de factores que inciden en la orientación de las Pymes al mercado exportador. Ver Figura No 1.

Asimismo, la situación de las Pymes del Calzado en el ámbito exportador se debe convertir en una preocupación permanente del gobierno central, ya que este es un mecanismo para garantizar que los niveles de desempleo se reduzcan y por el contrario se potencie el mercado laboral. Si bien

es cierto las características de las Pymes plantean relaciones sociales más personales entre las partes interesadas, es necesario desarrollar todas las estrategias que faciliten la adaptación de las mismas a la dinámica del comercio exterior, requiriéndose para ello la incorporación de nuevas tecnologías para impulsar el rendimiento y productividad de la organización, el mejoramiento en los procesos de capacitación para contar con el personal más calificado posible que pueda atender la alta demanda de productos o servicios ligada a la actividad económica global.



Figura 1. Factores determinantes de la orientación del mercado exportador
Fuente: Elaborado a partir de datos de (Escandón y Hurtado, 2014)

En concordancia con los factores relacionados en la figura anterior es pertinente mencionar que frente al entorno empresarial las Pymes deben encontrar escenarios de adaptación que faciliten su reorientación dentro de la actividad económica, lo cual requiere de la toma de decisiones gerenciales que minimicen los efectos de los cambios constantes en la dinámica comercial de los productos o servicios ofrecidos. Así mismo es necesario que el emprendimiento esté orientado a la vinculación de la organización con las actividades de exportación, de tal manera que toda estrategia diseñada para ello arroje resultados sobre los mecanismos para impulsar los productos hacia el exterior. En el mismo sentido la innovación se aplica como un concepto de

diferenciación que debe trascender lo local, lo nacional y lo internacional, para incursionar en mercados del orden global. Por otra parte, dentro del concepto de redes se hace referencia a la necesidad de integrarse a grupos empresariales del mismo tipo que consoliden un bloque económico importante cuya incursión en los mercados exportadores es más favorable por la explotación de diferentes ventajas competitivas.

Ahora bien, si se tiene en cuenta que los beneficios de exportación de las Pymes no solo se reflejan para la organización sino también para los gobiernos y sectores importantes del país, se debe considerar que es necesario establecer procesos específicos de desarrollo exportador en los cuales se deben hacer estudios concienzudos sobre la influencia de los recursos financieros, tecnológicos y de innovación, los cuales van ligados inevitablemente a factores como el tamaño de la organización, el flujo de recursos, la capacidad de producción, entre otros (Martínez, 2009). De hecho, el planteamiento anterior es lo que diferencia las Pymes de las grandes organizaciones, razón por la cual es pertinente el concurso de la alta gerencia en procura de hacer el autoanálisis de las capacidades de la organización y determinar así cuales serían los procesos que se ajusten a la condición de la empresa en procura de desarrollar el mercado exportador de la misma.

En consecuencia Escandón y Hurtado (2014) destacan que el desarrollo exportador es dependiente de las características del emprendedor, del sector, del entorno y de los factores internos de la empresa, los cuales están ligados de forma directa a los recursos de la misma y sus capacidades, así como la integración de las estrategias de innovación que se emplean para ser competitivos de acuerdo al mercado en el cual desarrollan su actividad comercial. Es entonces fundamental incorporar el modelo de desarrollo exportador propuesto. Ver Figura No 2

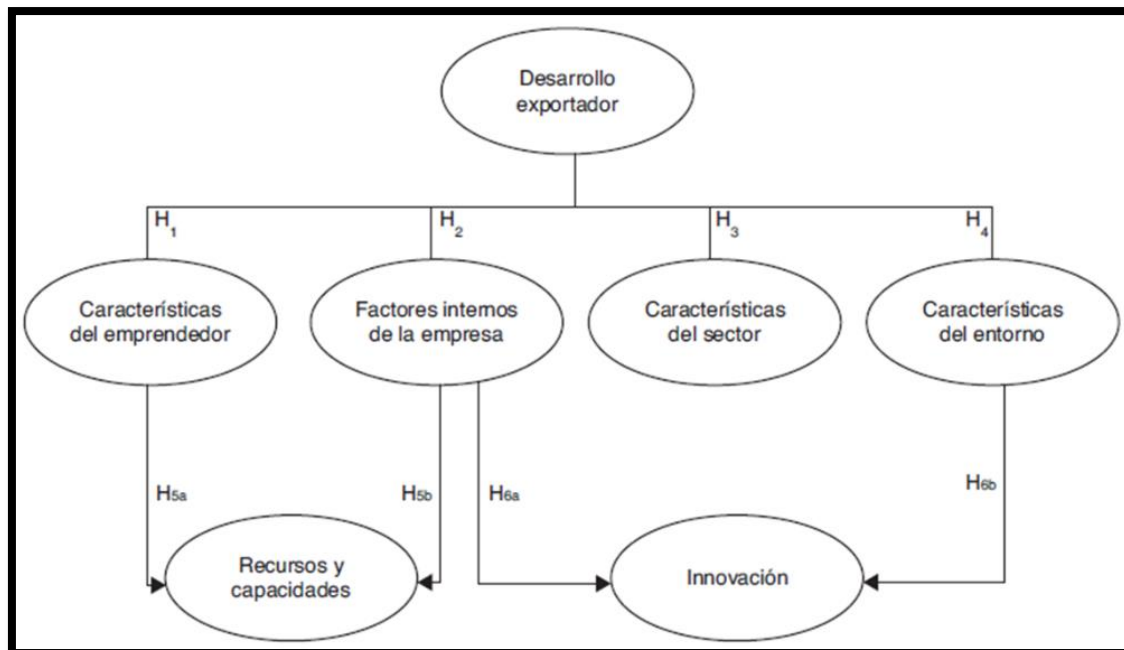


Figura 2. Modelo conceptual del desarrollo exportador de las empresas
Fuente: Tomado de (Escandón y Hurtado, 2014)

Fallas de las Pymes para incursionar en el mercado exportador

En cuanto a las limitaciones para que algunas Pymes puedan incursionar en el mercado exportador se ha identificado aspectos que están ligados a las características específicas de los procesos internos de la organización, el tipo de producto ofrecido, las materias primas empleadas, los modelos de marketing empleados, la capacidad de producción, la calidad presente en los productos o servicios, entre otros. Sin embargo, se plantean retos importantes con respecto a la logística para que las Pymes puedan atender requerimientos externos y en esta materia estudios muestran una “falta de canales de distribución en el exterior, falencias en el manejo de documentos y procedimientos foráneos, el ajuste a los estándares internacionales o especificaciones de los productos en algunos países” (Escandón, Hurtado, y Salas, 2014, p. 41).

En el mismo sentido se identifica una de las grandes diferencias que las pequeñas y medianas empresas tienen con respecto a las grandes corporaciones, quienes por su tamaño se han vinculado al mercado exportador con más solidez principalmente por su capacidad para adecuarse a las exigencias de los mercados internacionales. Se hace importante entonces profundizar en el tema de investigación planteada ya que para el gerente el mercado exportador debe ser un asunto prioritario en aras de buscar el crecimiento y desarrollo de la organización y para el caso del calzado en

Colombia, la situación es aún más prioritaria ante el aumento de importación de este producto de distintas partes del mundo. En este aspecto el Gobierno Nacional ha buscado apoyar el sector económico del calzado y la marroquinería mediante legislación con la cual no se puede importar calzado a un precio menor a 7 dólares, y si así sucede, se debe pagar un arancel mixto del 10 % mas 5 dólares adicionales por cada par de zapatos importado (Portafolio, 2015).

Significa entonces, que existe una obligación por parte del Gobierno de generar los espacios para que exista un equilibrio que permita que la globalización, la apertura de mercados y el crecimiento de los tratados de libre comercio no impacten de forma negativa la economía de los Pymes del Calzado en Colombia. Frente a ello, es conveniente considerar que la atención a la legislación vigente es una herramienta para la lucha contra los problemas que surgen por la importación legal de productos de marroquinería y calzado, sin embargo, la principal preocupación es que se continúe con la lucha contundente contra los individuos u organizaciones que emplean medios ilícitos para ingresar estos productos al país a precios irrisorios que destruyen de tajo la estabilidad de la economía de las organizaciones en cuestión.

Asimismo, el principal problema que se ha identificado en este sector económico es el ingreso de calzado y marroquinería en la modalidad de contrabando lo que hace difícil la competencia por los bajos precios a los que son ofrecidos estos productos, así mismo, porque en Colombia se exporta de forma masiva el cuero crudo, haciendo que los costos de esta materia prima en el interior incrementen el valor del calzado nacional (Portafolio, 2015). En otros términos es complejo entender como Colombia puede producir grandes cantidades de cuero crudo para suplir las necesidades de los clientes extranjeros, pero debe adquirir esta materia prima a precios elevados en el interior, encareciendo los productos que son elaborados con este material, develando una falta de planeamiento empresarial para garantizar que todos los sectores económicos puedan ser competitivos a nivel interno y luego alcanzar la misma dinámica en los mercados internacionales.

Serian estos solo algunos de los problemas que presentan las Pymes del calzado en el país, pero adicionalmente estudios muestran que el tamaño de las empresas dedicadas a la producción de este producto son de una envergadura mediana o pequeña y datos relacionados por (Romero, Melgarejo y Vera, 2015), han determinado que en Colombia el 68% del fracaso empresarial está ligada con las pequeñas organizaciones y el 31.3% a las medianas, lo cual es un dato preocupante dentro del

sector productor de calzado y marroquinería ya que se trata de un sector económico importante de la economía nacional del cual dependen muchos empleadores y empleados.

Por otra parte, desde la academia se han identificado tendencias sobre algunos aspectos que se presentan como limitantes en el momento que las Pymes buscan incursionar en los mercados internacionales y entre ellos se destaca la organización de estas empresas para establecer formas de integración que potencie las capacidades del sector e incrementen la producción nacional y sectorial para poder cubrir las demandas de los mercados extranjeros bajo condiciones de calidad y precio. En el mismo sentido se relacionan los aspectos financieros de las Pymes como un ámbito que influye en el momento de hacer las inversiones de estas corporaciones ante un limitado flujo financiero. Igualmente, importante es la reacción del mercado frente a las crisis económicas internacionales que se presentan como un aspecto que podría impactar de forma representativa a las organizaciones que se vuelven dependientes de los mercados de exportación. Entre los aspectos anteriormente nombrados se destaca igualmente la reacción de los mercados internacionales frente a la tasa de cambio, el tamaño económico y los entornos empresariales y organizaciones de las Pyme para su sostenimiento dentro de la internacionalización de sus productos o servicios (Vanegas, Restrepo, y González, 2015).

Estrategias de afrontamiento para fortalecer a las Pymes en su comercio exterior

En el caso de estudio se resalta que el sector del calzado ha enfrentado grandes retos que están ligados al crecimiento del concepto de globalización en la economía nacional y como consecuencia de la firma de Tratados de Libre Comercio con varios países del globo en los últimos 8 años del gobierno actual. Se podría decir que esto en alguna medida se presenta como una oportunidad para que las organizaciones se motiven frente a la apertura de sus mercados y la búsqueda de segmentos del orden local, regional, nacional e internacional. En esta materia (Restrepo y Vanegas, 2015) considera que en respuesta a la internacionalización de los mercados las organizaciones deben establecer un modelo secuencial que le permitan estructurar un conocimiento del mercado externo, así como las variables que se deben potenciar de acuerdo a los procesos que se ejecutan al interior de la organización.

De igual forma Escandon, Murillo Vargas, y González Campo (2013), menciona que:

Una última perspectiva es la considerada como Born Global o empresas de rápida internacionalización, debido a que logran incursionar en mercados internacionales en sus primeros dos años de creación. Actualmente el mundo exige un gran ritmo de internacionalización de las empresas y solo las que logran mantenerse en esta dinámica desarrollan las ventajas competitivas suficientes para diferenciarse (p. 20).

En consecuencia, es responsabilidad de la gerencia de las Pymes generar todos los procesos tendientes a buscar alternativas de internacionalización de su negocio como una alternativa para ampliar el mercado en el cual se desenvuelve y será esta una forma adecuada de consolidarse a nivel local, nacional e incluso internacional de acuerdo a las capacidades de producción y prestación de servicios que pueda proveer la organización.

Para el caso del sector del calzado es necesario que se hagan los estudios sobre la viabilidad de apertura de negocios a nivel internacional ya que muchas de las Pymes dedicadas a la elaboración de calzado en Colombia son de un tamaño pequeño, lo que exigiría generar modelos de integración que permitan la vinculación de varias empresas del sector para cumplir de mejor forma con los lineamientos que exige la participación en mercados del orden internacional y buscando ser más competitivos.

Consecuentemente en estudios de Milesi, Moori, Robert, y Yoguel (2007), se considera fundamental generar esquemas de valoración dentro de las Pymes en las cuales se identifique la continuidad de las organizaciones, su dinamismo y sostenimiento, la diversificación, la complejidad y su evolución y el desempeño exportador medio, como factores de medición para establecer las empresas exitosas y las que no lo son dentro del mercado exportador, para de esta manera estructurar las estrategias propias de acción para enfrentar el reto de incursionar en los mercados internacionales. Entre los factores a estudiar los autores refieren los siguientes (pág. 35):



Figura 3. Factores asociados al éxito exportador
Fuente: Tomado de Milesi, Moori, Robert, y Yoguel (2007)

Lo anterior se convierte en una estrategia de afrontamiento para que las Pymes del calzado pueden estructurar sus planes o proyectos para su incursión en mercados internacionales y se hace igualmente importante el planteamiento de objetivos no solo para el sostenimiento en los mercados internos, sino la búsqueda de crecimiento de utilidades y desarrollo, mediante la incorporación de los preceptos de planeamiento, organización, dirección y control, como parte de los parámetros a seguir para evitar el fracaso en el propósito de abrir el panorama económico hacia el exterior. En

concordancia con lo referido a lo largo de este documento es pertinente formular una metodología que se ajuste a las condiciones de las Pymes, ya que cada una cuenta con características diferentes que hacen conveniente una valoración particular de las capacidades que se puedan tener para enfrentar los retos de participar de forma activa en el mercado exportador. (Cardona, 2010)

Conclusiones

El desarrollo de estudios asociados a la búsqueda de escenarios favorables para la incursión en el mercado exportador de las Pymes del calzado en Colombia le da un gran valor al presente ensayo ya que se relacionan aspectos de gran importancia para que desde la alta gerencia se puedan estructurar modelos de trabajo que confluyan en el éxito de la empresa una vez se integre de alguna forma a los mercados transnacionales. Esta situación se hace necesaria para poder recomponer la situación de las organizaciones dedicadas a la elaboración de calzado en el país, principalmente frente a los problemas referenciados en el presente estudio, entre los que se destacan los precios de los productos del sector que son importados, el incremento del contrabando, la competencia desleal de precios, entre otros, que sumados a los factores como el tamaño de la empresa, la capacidad financiera, las tecnologías empleadas, las estrategias de innovación y demás, presenta grandes retos para la incursión de las Pymes en los entornos internacionales.

De igual forma se han identificado algunas de las fallas de las Pymes para incorporarse a los mercados de exportación, que requieren de la gerencia estudios profundos para que se puedan hacer los ajustes internos de la organización, buscando que las mismas sean flexibles y se adapten a los requerimientos de nuevos mercados como factor clave para que las cadenas de producción existentes puedan incursionar en los mercados internacionales. Se busca que las capacidades de las Pymes del calzado puedan resistir los embates de la globalización y la apertura de mercados a partir de su capacidad de ajustarse rápidamente a los retos de establecer una línea de mercado en otros países como parte de los activos con los cuales se busca el sostenimiento de la organización hacia el futuro.

Finalmente, el presente ensayo menciona algunas estrategias que pueden ser acogidas desde la alta gerencia para fortalecer a las Pymes del calzado en el comercio exterior, principalmente por la

importancia que este sector tiene en la economía nacional, por la gran cantidad de personas que dependen de esta actividad económica. Se requiere entonces seguir abordando las limitaciones de las organizaciones pequeñas y medianas en su propósito de incorporar sus productos en los mercados externos antes los beneficios que este objetivo tiene para el crecimiento de la economía nacional y del éxito de las Pymes dedicadas a la producción de calzado en Colombia.

Referencias

BANCOLDEX. (2017 de Octubre de 2017). *¿Qué es Pyme?* Obtenido de Banco de Comercio Exterior de Colombia: <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>

Cardona Montoya, R. (2010). Planificación financiera en las pyme exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *AD-minister*, 50-74.

Dinero. (12 de Febrero de 2017). *¿Por qué las Pymes están relegadas del mercado exportador?* Obtenido de Revista Dinero Virtual: <http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-de-las-mipymes-en-colombia/241893>

ElPaís.com.co. (2 de Febrero de 2016). *El 'dumping' amenaza al calzado en Colombia*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co>: <http://www.elpais.com.co/economia/el-dumping-amenaza-al-calzado-en-colombia.html>

Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 172-183.

Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 430-440.

Escandón Barbosa, D. M., Hurtado Ayala, A., & Salas Páramo, J. (2014). Barreras logísticas a la exportación de las pymes en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 8-25.

- Escandon, D. M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las PyMEs de reciente creación en Colombia. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales UNAL*, 17-29.
- Martínez Carazo, P. C. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana. *Cuadernos de Gestión*, 47-65.
- Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL*, 25-43.
- Portafolio. (02 de Febrero de 2015). *La industria del calzado camina sobre señales más optimistas*. Obtenido de <http://www.portafolio.co>:
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/industria-calzado-camina-senales-optimistas-32102>
- Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración UNAM*, 836-863.
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 29-41.
- Vanegas, J. G., Restrepo, J. A., & González, M. A. (2015). Negocios y comercio internacional: evidencias de investigación académica para Colombia. *Suma de Negocios*, 84-91.