



TENDENCIAS
Revista de la Facultad de
Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Nariño
ISSN-E 2539-0554
Vol. XXIV No. 2 – 2do Semestre 2023
Julio-Diciembre -Páginas 86-111

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Negocios y management

**FACTORES COMPETITIVOS EN EL SECTOR EMPRESARIAL MARROQUINERO.
CASO: PYMES MARROQUINERAS DEPARTAMENTO DE NARIÑO**

**COMPETITIVE FACTORS IN THE LEATHER BUSINESS ENVIRONMENT. CASE:
PYMES LEATHER GOODS DEPARTMENT OF NARIÑO**

**FATORES COMPETITIVOS NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS DE MARROCH. CASO:
DEPARTAMENTO DE PYMES DE COURO DE NARIÑO**

Andrea Lorena Arteaga Flórez; Diego Marcel De la Rosa Salazar

Magister Administración de negocios, Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas. Docente Tiempo Completo Universidad Mariana. ORCID: 0000-0002-7835-6037. E-mail: larteaga@umariana.edu.co, Pasto - Colombia.

Magíster en Mercadeo, Universidad de Nariño. Docente Departamento de Comercio Internacional y Mercadeo, Universidad de Nariño. ORCID: 0000-0001-8339-3548. E-mail: diegorosa@udenar.edu.co, Pasto - Colombia.

Recibido: 26 de enero de 2023

Aprobado: 16 de junio de 2023

DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.229>

Resumen

El sector marroquinero en Colombia está representado substancialmente por micro y pequeñas empresas. Si se observa desde la parte productiva, esta industria es generadora de empleo, bienes intermedios y crecimiento industrial; es volátil, porque es altamente dependiente del comportamiento de la demanda por los productos que ofrece, se incrementa o disminuye por temporalidades de acuerdo con las tendencias de la moda. Esta investigación se centra en



caracterizar el sector Marroquinero en el Departamento de Nariño, partiendo de un análisis de mercado de la industria, mediante la herramienta de las fuerzas competitivas de Porter. Se realiza bajo un paradigma interpretativo y enfoque cualitativo, el tipo de investigación es descriptivo y la técnica utilizada es la entrevista y encuesta; concluyendo que es un sector poco atractivo. El sector se percibe con un nivel de rivalidad en equilibrio entre competidores, al igual que con proveedores; se encuentra en un nivel medio bajo para negociar con sus compradores, pero se ve amenazado sustancialmente por productos sustitutos; sus barreras de entrada son bajas y de salida son altas. En general, pese a las amenazas encontradas, aún tiene potencial de crecimiento y desarrollo para quienes lo conocen y sean capaces de ser innovadores.

Palabras clave: competencia; industria textil; mercado; productividad; sector industrial

JEL: D41; L1; L16; L67; O14

Abstract

The leather sector in Colombia is substantially represented by micro and small companies. If it is observed from the productive part, this industry is a generator of employment, intermediate goods and industrial growth; it is volatile, because it is highly dependent on the behavior of the demand for the products it offers, it increases or decreases over time in accordance with fashion trends. This research focuses on characterizing the Leather Goods sector in the Department of Nariño, based on a market analysis of the industry, using the tool of Porter's competitive forces. It is carried out under an interpretive paradigm and qualitative approach, the type of research is descriptive and the technique used is the interview and survey; concluding that it is an unattractive sector. The sector is perceived as having a level of rivalry in balance between competitors, as well as with suppliers; it is at a medium-low level to negotiate with its buyers, but it is substantially threatened by substitute products; Their entry barriers are low and their exit barriers are high. In general, despite the threats encountered, it still has potential for growth and development for those who know it and are capable of being innovative.

Keywords: competence; textile industry; market; productivity; industrial sector

JEL: D41; L1; L16; L67; O14

Resumo

O setor de couro na Colômbia é substancialmente representado por micro e pequenas empresas. Se observada desde a parte produtiva, esta indústria é geradora de empregos, bens intermediários e crescimento industrial; é volátil, pois é altamente dependente do comportamento da demanda dos produtos que oferece, aumenta ou diminui ao longo do tempo de acordo com as tendências da moda. Esta pesquisa se concentra em caracterizar o setor de Artigos de Couro no Departamento de Nariño, com base em uma análise de mercado da indústria, usando a ferramenta de forças competitivas de Porter. É realizada sob um paradigma interpretativo e abordagem qualitativa, o tipo de pesquisa é descritiva e a técnica utilizada é a entrevista e levantamento; concluindo que é um setor pouco atrativo. O setor é percebido como tendo um nível de rivalidade em equilíbrio entre concorrentes, bem como com fornecedores; está em um nível médio-baixo para negociar com seus compradores, mas está substancialmente ameaçado por produtos substitutos; Suas barreiras de entrada são baixas e suas barreiras de saída são altas. Em geral, apesar das ameaças encontradas, ainda tem potencial de crescimento e desenvolvimento para quem o conhece e tem capacidade de inovar.

Palavras-chave: competência; indústria têxtil; mercado; produtividade; setor industrial

JEL: D41; L1; L16; L67; O14

Introducción

La actividad manufacturera hace referencia a un sector de la economía que se encarga de transformar la materia prima en productos finales (De La Hoz, 2021). Para Colombia, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la industria marroquina en el año 2019 muestra un incremento en producción y ventas; este aumento se manifiesta por pedidos del sector comercio, lanzamiento de nuevas líneas de producto, temporada escolar y por el crecimiento de las exportaciones; dichas exportaciones de productos de marroquinería aumentaron más en el año 2019 que en el 2018, principalmente por las ventas a Estados Unidos, Perú y Chile (DANE, 2021).

Por el contrario, las exportaciones de marroquinería desde el primer trimestre del 2021 registraron una disminución frente al mismo periodo del 2020; esta disminución se presenta por el desplome

de las ventas a EE. UU., Italia y Reino Unido (Pérez, 2021). Al cierre de 2022, los fabricantes se enfrentan a problemas como la escasez de insumos y materias primas; además, con el incremento en la exportación de cuero crudo hacia mercados como China e Italia, hay menor cantidad en Colombia y, por ende, es más costoso (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Por otra parte, los Departamentos que más exportan productos de marroquinería en Colombia son Bogotá y Cundinamarca (76%), Valle del Cauca (15%) y Antioquia (8%). El Departamento que importa mayor número de artículos de marroquinería es Bogotá y Cundinamarca, seguido de Antioquia y el Valle del Cauca (Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas [ACICAM], 2019).

El sector marroquinero tiene enlaces hacia adelante y hacia atrás, estos últimos constituidos por la demanda de bienes intermedios y manteniendo interrelaciones con los demás sectores, de manera que su crecimiento arrastra a todo el sistema económico, que, a la vez, lo impulsa generando un círculo virtuoso en la economía (Palomino, 2017). Aunque este sector es importante por su economía, existen debilidades como la inestabilidad en la producción, el empleo y las ventas. Hace falta apoyar a las pequeñas y medianas empresas para exportar, construir y adecuar vías de acceso; facilidad de créditos y mayor tecnología (Páez et al., 2021).

Por tanto, es importante para una región y un país buscar competitividad para los diferentes sectores de la economía, en especial para el sector analizado, como lo afirma Niño et al., (2018) es necesario generar políticas públicas que sean atractivas para el sector manufacturero, principalmente para exportaciones. De tal manera, se sostiene que las industrias manufactureras son el motor del crecimiento económico, pero particularmente aquellas que incorporan mayor progreso tecnológico, científico y de innovación (De Jesús et al., 2021).

Dentro de este orden de ideas, haciendo referencia al Departamento de Nariño, de acuerdo al informe del Consejo Privado de Competitividad (2020), este se ubica en la posición 19 entre 33 Departamentos, donde los factores de eficiencia y sofisticación e innovación no son favorables, afectando a las micro y pequeñas empresas, siendo necesario buscar mecanismos de mejora en estos indicadores. Cabe mencionar que existe el Consejo Privado de Competitividad en Colombia,

el cual ha tratado de integrar los sectores industriales, académicos y asociaciones de trabajadores, para contribuir con estrategias que permitan mejorar la competitividad (Parra et al., 2019).

Pese a lo anterior, el sector marroquinero es importante para la economía del Departamento, por el número de empleos que genera y por el potencial que puede desarrollar en una economía globalizada. Dentro del Departamento, los municipios de Pasto y Belén, son los que presentan una mayor producción de cuero y marroquinería; pero por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades, en comparación con las grandes empresas (Ministerio de Educación Nacional, 2020). Teniendo en cuenta la importancia del sector marroquinero y su desarrollo en Nariño como epicentro de crecimiento económico, se realiza la caracterización del sector, partiendo de un análisis del sector mediante las cinco fuerzas de Porter y planteando la pregunta de investigación ¿si es un sector atractivo para un inversionista y cómo influyen las fuerzas competitivas en esta industria?

Metodología

La investigación se realizó mediante un paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo. El tipo de estudio en función de sus objetivos de investigación es exploratorio descriptivo. Se analizó factores de competitividad del sector marroquinero en el Departamento de Nariño, recurriendo a información primaria, por una parte, utilizando una guía de entrevista, aplicando triangulación y llegando a variables inductivas, y por otra un cuestionario donde se tabuló y analizo la información a través del software SPSS.

El método utilizado es de carácter inductivo, donde Hernández y Mendoza (2018) sostiene “el método inductivo va de lo particular a lo general, en la ruta se transita de casos y datos a resultados” (p. 13). Por tanto, la investigación establece juicios a partir del análisis de la industria marroquinera, de acuerdo con factores competitivos de mercado.

Las técnicas de recolección de la información fueron la entrevista y encuesta, y los instrumentos, la guía de entrevista estructurada y cuestionario aplicados a la misma población. En este sentido, la población objeto de estudio corresponde a los principales actores del sector marroquinero en Nariño, compuesto por siete personas: representantes del sector empresarial (presidente ejecutivo

de la Cámara de Comercio de Pasto y tres empresarios del sector), representantes del sector educativo (un docente experto del sector y un docente profesional en Economía con estudios posgraduales en competitividad), y un experto de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM).

Por tanto, la información que se recolectó de la aplicación del instrumento (guía de entrevista estructurada), fue vaciada en la matriz de categorización, organizada de acuerdo con cada una de las preguntas, continuando con el análisis e interpretación de la información. En este sentido, se llegó a crear proposiciones y categorías inductivas para comprender la información obtenida, así como la identificación de factores competitivos del sector marroquinero en Nariño.

Además, se aplicó un cuestionario (incluye 56 variables), el cual consistente en el análisis de las cinco fuerzas de Porter: nuevos ingresantes, proveedores, competidores, sustitutos y compradores. Dicho cuestionario fue desarrollado por el grupo de investigación en perdurabilidad de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, donde se busca realizar un análisis de la situación de un sector estratégico al que pertenecen las empresas (Anexo 1). Se utilizó un software que permitió evaluar las fuerzas del mercado a través de un código de calificación: I= Inexistente; B= Bajo; MB= Medio Bajo; E= En equilibrio; Ma= Medio Alto; A= Alto; así, mediante un análisis asigna a cada una de las variables que conforman las fuerzas su calificación (Rivera et al., 2010).

Como afirma Rivera et al. (2010):

Esta metodología de análisis sectorial conocida como fuerzas del mercado que ha sido utilizada por un gran número de empresarios para diagnosticar lo que ocurre en las empresas y a través de ella pueden llegar a definir estrategias que sean creadoras de ventajas competitivas. (p. 6)

Resultados

La globalización ha logrado que la competitividad tome mayor importancia en las diferentes esferas de la economía de un país, así las empresas deben estar alerta a los cambios y tendencias en el mercado. Al respecto, Porter (1980) expone que una empresa debe ofertar al mercado productos y servicios aparentemente necesarios y novedosos para el cliente, es decir, algo que despierte su atención y donde la empresa busque ser competitiva.

De igual manera, Porter (2005) afirma que el desarrollo de una economía, inicia con la sofisticación e innovación de prácticas de trabajo, diferentes estrategias de las empresas y en la calidad del entorno empresarial en la que compiten las empresas de un país. Hoy en día existen métodos y aspectos relevantes para determinar la competitividad de una nación, de modo que a nivel macro se pueda evaluar la capacidad que tienen los países de acuerdo con indicadores que los ubican en una posición a nivel mundial. Sin embargo, a nivel micro, son diversos los factores discutidos para definir la competitividad de una empresa, fundamentándose en aspectos relevantes que provienen de distintas teorías.

En este sentido, Sánchez et al. (2019) afirma que la competitividad se origina en tres niveles, a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa; de ahí que sea un concepto relativo, puesto que no todos los países, sectores o empresas tienen los mismos niveles de competencia en los mercados. Dentro de las mediciones de competitividad, Saavedra (2012) propone para la medición de la competitividad de la pyme latinoamericana, comprender aspectos tanto internos como externos; entre las variables internas están las áreas funcionales de una empresa (talento humano, finanzas, producción y mercadeo), y otras como son variables tecnológicas, ambientales y de calidad e innovación. Para variables externas está la medición de los niveles macro, meso y meta.

Por lo anterior, la competitividad de las empresas está ligada a variables internas de cada una de sus áreas funcionales y también a variables macroeconómicas y de sector. Como lo afirman Buitrago et al. (2019):

la competitividad es una característica interna al sistema de empresa, cuyo valor está constituido por diversos factores y está en función de la capacidad del empresario y de la gerencia para gestionar, es decir, para involucrarse en todos los ámbitos de la empresa: estratégico, financiero, comercial, producción, tecnológico y ambiental. requeridos por el negocio. (p. 6)

Estrada et al. (2009) concluyen que el análisis de la competitividad se ve influenciado por el efecto de factores tanto internos como externos y sitúan su modelo de estudio en una perspectiva interna, enfocándola en las siguientes variables: recursos humanos, planeación estratégica, innovación,

tecnología y certificación de calidad. Del mismo modo, existe un modelo de competitividad planteado por Jiménez (2006), en el cual define seis factores que determinan la competitividad de las empresas, estas son: gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial.

Finalmente, el enfoque al cliente en las organizaciones puede resultar en un aspecto fundamental de análisis de la competitividad, en la medida que, crear valor agregado para los clientes, es fidelizar y llegar a nuevos clientes. Así lo entienden Martínez et al. (2019) quienes manifiestan que las empresas tienen el reto de enfrentar el mercado, enfocados en el cliente. También, Metzger y Donaire (citado por Cantillo, 2013) describen la importancia de la competitividad en las teorías sobre la gerencia estrategia de mercadeo, porque esta gerencia busca que las empresas sean competitivas en función del cliente.

Análisis de entorno

Se espera que los factores de entorno de las empresas promuevan un ambiente empresarial adecuado para la toma de decisiones, buscando generar mayor competitividad (Medeiros et al., 2019). Es así que la necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a las empresas está determinada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo similar, por ello, todas las organizaciones operan en un mundo cambiante, sujetas a fuerzas poderosas que están fuera de su control (Cardona, 2021).

En este sentido, el entorno de un sector de la economía busca conocer y evaluar el impacto que sobre las empresas generan los cambios que se presentan en este, para encontrar estrategias, oportunidades y hacer frente a las amenazas derivadas de dichos cambios (Betancourt, 2011); como lo afirma Porter (1982) “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (p. 23).

De igual manera, el análisis de entorno de un sector de empresas, se puede realizar identificando las fuerzas competitivas derivadas del tipo de actividad de un sector industrial (Betancourt, 2014). Las fuerzas son los elementos que influyen positiva o negativamente en el sector que se deba analizar; estas fuerzas competitivas establecen que tan atractivo y rentable es el sector. Además,

un buen análisis de un sector en concreto presta atención a los fundamentos estructurales de la rentabilidad, comprendiendo un horizonte de tiempo adecuado y siendo importante distinguir los cambios temporales de los cambios estructurales (Porter, 2009).

Fuerzas de Porter

Según Porter (1991) “Las cinco fuerzas establecen la utilidad del sector industrial porque influyen los precios, costos, y la inversión requerida de las empresas en un sector” (p. 22). Estas fuerzas están determinadas por el poder de negociación de compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y finalmente, la rivalidad entre competidores. A continuación, se definen las fuerzas competitivas, importantes para el desarrollo competitivo empresarial.

La amenaza de nuevos competidores en un sector introduce nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, y el poder de los proveedores poderosos, capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (Porter, 2008).

El poder de los compradores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector, y cuando la amenaza de sustitutos (producto o servicio que solventa las mismas necesidades) es alta, la rentabilidad del sector disminuye (Porter, 2008).

La alta rivalidad entre competidores existentes en un determinado sector disminuye la rentabilidad del mismo y depende, de que tan competitivas sean las empresas, puede ser aplicando estrategias agresivas. Así, por ejemplo, la rivalidad entre competidores, es un elemento determinante para emprender acciones, fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger su posición competitiva (Porter, 2009). Por tanto, las estrategias de una empresa solo pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva a las estrategias de las empresas rivales (Donawa et al., 2018).

Análisis sectorial marroquinero

El análisis sectorial inicia identificando las barreras de entrada y salida, donde compiten las empresas marroquinas del departamento de Nariño y si las fuerzas competitivas (proveedores, clientes, competidores, sustitutos) se convierten en una amenaza u oportunidad para el sector.

Nivel de rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza se desarrolló teniendo en cuenta variables como nivel de concentración, nivel de costos fijo, crecimiento del sector, costos de cambio, grado de hacinamiento, capacidad y barreras de salida, las cuales fueron analizadas por cada uno de los expertos.

Frente a la variable de nivel de concentración, la información obtenida concluye que no hay una alta rivalidad, pero si hay mucha similitud en la oferta de productos, lo que puede llevar a una competencia de precios. En cuanto a nivel de costos fijos, se encontró que la estructura de costos es baja, al igual que el crecimiento del sector, observando una disminución de clientes; pero a pesar de esto, las empresas han tratado de permanecer en el mercado.

Con respecto a los costos de cambio, estos se consideran medianamente altos, por tanto, no se puede cambiar muy fácil de actividad, enfatizando también en que la experiencia y el conocimiento hacen que no se cambie o se termine con el negocio. Con relación al grado de hacinamiento, las empresas analizadas existentes presentan cierta similitud cuando se compara algunos parámetros como precios, promociones, tecnología, servicios e infraestructura.

Analizando la variable correspondiente a barreras de salida, se considera medianamente alta, los expertos opinan que retirarse de esta actividad tiene implicaciones por la dificultad para vender su maquinaria y equipo; así, los factores más importantes que restringen la salida son la existencia de activos fijos (maquinaria y equipos), lo cual implica altos costos de conversión si es necesario cambiar de actividad y la resistencia a vender o deshacerse de la empresa, generada por responsabilidades de carácter emocional de los propietarios.

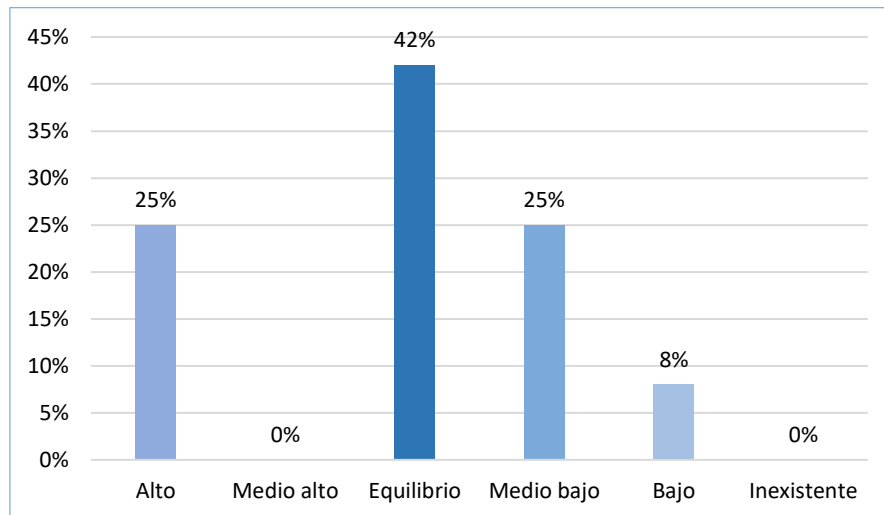
Finalmente, el incremento en la capacidad, se ve influenciada por la capacidad instalada de las empresas, es decir, no todas presentan la misma tecnología e infraestructura para competir; sin embargo, las empresas que cuentan con suficiente tecnología e infraestructura, disminuyen su capacidad por la introducción de materiales sintéticos, especialmente productos importados asiáticos y chinos.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 42% de los entrevistados considera que hay un equilibrio de rivalidad entre competidores, un 25% que la rivalidad es alta, otro 25% media baja y solamente el 8% restante piensa que la rivalidad es baja. Este resultado se debe a que son pocas las empresas marroquinas en el departamento de Nariño que dominan el sector y donde no existe una guerra de precios.

Además, la situación generada por la pandemia ha hecho que el sector no tenga crecimiento en los últimos dos años, inclusive muchas empresas cerraron, por lo que esta rivalidad está en equilibrio con tendencia a bajar. A continuación, en la Figura 1 se puede observar el nivel de rivalidad que tienen los competidores del sector.

Figura 1

Rivalidad entre competidores existentes



Fuente: Elaboración propia.

Poder de negociación de compradores

En el análisis de esta fuerza se tuvo en cuenta las siguientes variables: grado de concentración y de hacinamiento, integración hacia atrás, información del comprador sobre el proveedor, importancia del proveedor para el comprador y grado de importancia del insumo.

Respecto al grado de concentración y de hacinamiento, los expertos consideran que la marroquinería en Nariño tiene clientes locales, nacionales y aunque pocos extranjeros, esto es gracias a la identidad simbólica adquirida; sin embargo, y a pesar de ser importantes las empresas para los clientes, no se convierten en indispensables, ya que los costos de cambio implican que los compradores consigan otras opciones de compra.

Los compradores no ejercen presión sobre precios, debido a que no es fácil integrarse hacia atrás, por las barreras para involucrarse en la actividad, lo que requiere de conocimiento y experiencia, además de capital de inversión. Por otra parte, que el comprador obtenga información del proveedor no es sencillo, puede ser porque no existen bases de datos disponibles de información de productos, ni mucho menos de la situación financiera.

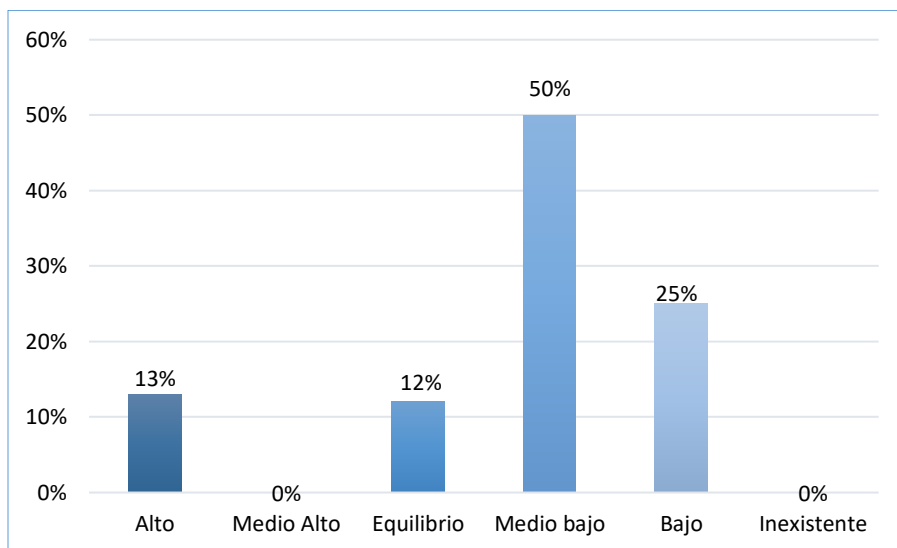
Respecto a la importancia que tienen los productos ofrecidos, estos son significativamente útiles y por su textura por lo general son muy deseados, pero algunos son fáciles de reemplazar, por tanto, la diferenciación que pueden ofrecer las empresas está en los niveles de innovación, excelente calidad y el servicio.

El sector marroquiner, es un sector que suple las necesidades de los clientes en cuanto a productos en cuero se refiere, los resultados indican que los clientes pueden ser exigentes a la hora de influir en calidad de productos y precios. Por ende, el poder de negociación está en un nivel medio bajo y una mínima parte en un poder de negociación alto.

En la gráfica se puede observar que el poder de negociación de los compradores para el sector marroquiner es un 50% medio bajo, un 25% bajo, para el 12% el poder de negociación está en equilibrio y para el 13% restante es alto (Figura 2).

Figura 2

Poder de negociación de compradores



Fuente: Elaboración propia.

Riesgo de ingreso

Para identificar el grado de dificultad que tienen las empresas para ingresar al sector, se enfatizó en la opinión sobre barreras de entrada, teniendo en cuenta variables como: economías de escala, operaciones compartidas, materia prima, curva de aprendizaje y experiencia, costos compartidos, costos de cambio, tecnología, tiempos de respuesta, posición de marcas, diseño y servicio y, niveles de inversión y patentes.

El análisis de las variables permitió identificar que el sector tiene falencias en economías de escala, aunque la inversión en maquinaria y equipo representa una barrera de entrada para nuevas empresas, debido a la complejidad en la cadena productiva y a las operaciones compartidas que se pueden encontrar en el sector, lo que significa que existen empresas diversificadas y que han desarrollado productos mediante conocimientos empíricos y aplicación de tecnología para diferenciarse en el mercado.

En cuanto a la obtención de materia prima, no se convierte en una barrera alta, ya que es de fácil acceso, tanto a nivel regional como nacional, lo que representa una barrera de entrada alta, es la curva de aprendizaje y la curva de experiencia, variables demasiado importantes para la

negociación con proveedores, negociación de materia prima, elaboración de productos y la facilidad para resolver problemas que se pueden presentar en el entorno; así mismo se constituyen en barreras de entrada los costos compartidos, los costos de cambio y la tecnología al poseer un portafolio diversificado y diferenciación sobre todo en tecnología blanda que es lo que más caracteriza al sector.

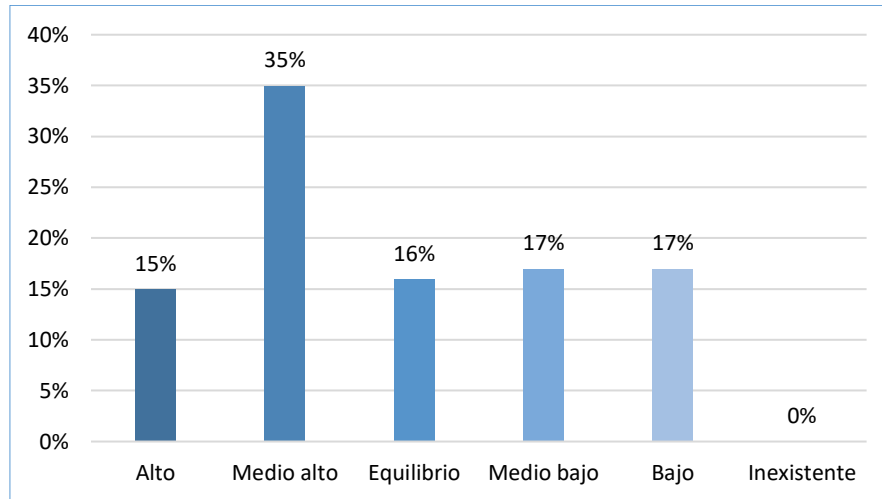
Los tiempos de respuesta cortos, hacen que las barreras de entrada sean altas, aunque, el sector tiene desventajas en cuanto a posición de marcas, diseño y servicio, es así que la mayoría de las empresas en el departamento de Nariño no disponen de una marca reconocida como si la tiene Vélez, Bossi, Limón Piel, o el servicio que ofrece la marca Tutto; no solo es importante el diseño sino también el posicionamiento comercial.

De la misma manera, posee dificultades en inversión en activos fijos (maquinaria, equipos y tecnología) y en ningún caso de los analizados, en el sector existe creación de patentes; la inversión en investigación y desarrollo es mínima y en las microempresas ninguna, y el acceso a canales de distribución son poco eficientes; así, es muy escaso encontrar productos de marroquinería en franquicias y grandes superficies. En cuanto a guerra de precios, las empresas no se hacen daño entre sí, y por el momento ofrecen precios competitivos.

En la Figura 3, se puede observar que los resultados muestran que el ingreso de nuevas empresas al sector está en una calificación de riesgo de ingreso media alta en un 35% y alta en un 15%, por tanto, la participación en el mercado de estas empresas se ha mantenido, en gran parte esto se debe a barreras de entrada como el conocimiento, la experiencia, la inversión, el posicionamiento, entre otras barreras que hacen que el acceso al sector se dificulte, a pesar de existir algunas barreras que son de fácil cumplimiento como acceso a materias primas y operaciones compartidas.

Figura 3

Riesgo de ingreso



Fuente: Elaboración propia.

Poder de negociación de los proveedores

El análisis de este factor se realizó a través de la revisión de variables como grado de concentración, costos, ventajas y sustitutos, las cuales se analizan a continuación, teniendo en cuenta la opinión de los expertos entrevistados.

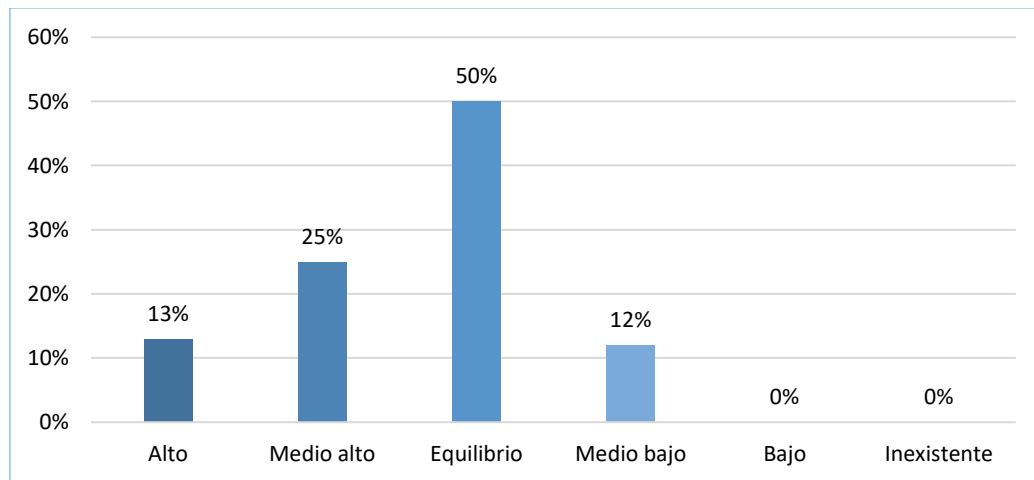
Con respecto a la variable de grado de concentración, se encontró que existen proveedores a nivel local, nacional e internacional. La industria marroquinera ha sido afectada por la demanda extranjera, porque las mejores pieles se envían a Europa, a países como Italia, donde son muy apetecidas, y, por tanto, hace que la materia prima sea costosa (costos materia prima) y de menor calidad, brindando poder al proveedor, quien en última instancia termina con cierto nivel de ventaja, siendo los insumos indispensables.

Otra variable importante es la presión de productos sustitutos y de materiales sintéticos en el mercado, lo cual ha contribuido a disminuir el problema de consecución de proveedores, aunque al final no es considerada una ventaja en cuanto al poder de negociación con estos. Los marroquineros del sector pueden buscar y negociar con nuevos proveedores, pero el costo de iniciar nuevas negociaciones es alto; por tanto, tienden a negociar y mantener relaciones equilibradas que les permita ganar.

En la Figura 4, se puede entender que hay cierta ventaja para los proveedores a la hora de negociar, esto en gran medida porque tiene gran parte del mercado asegurado, sin embargo, la producción de materia prima es buena y el 50% de los entrevistados opinan que el poder está en equilibrio, mientras que un 25% piensa que es medio alto, un 13% alto y solo un 12% lo califica como medio bajo. El análisis de esta fuerza también permitió encontrar que hay muchos proveedores extranjeros, lo que posibilita en gran medida, regular los precios a nivel local, además la presencia de algunos sustitutos hace que se ejerza presión hacia los proveedores.

Figura 4

Poder de negociación de proveedores



Fuente: Elaboración propia.

Productos sustitutos

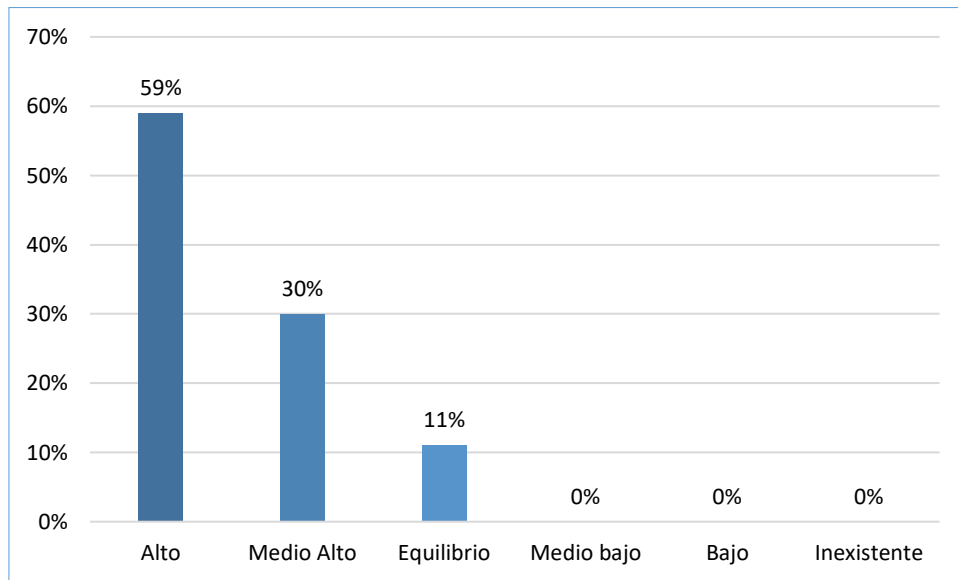
Para determinar el nivel de amenaza de desplazamiento de productos sustitutos para el sector marroquinero se tuvo en cuenta variables analizadas por los expertos como: costos, precios, desempeño y rendimiento.

En cuanto a la tendencia a mejorar costos y precios, el sector se ve amenazado, puesto que la oferta de productos sustitutos sobre todo los elaborados en material sintético, se consiguen a bajos precios y cumplen la misma función. Por otra parte, en la mejora de desempeño se encuentra una ventaja en la marroquinería y es que los productos elaborados con cuero son de mejor calidad y en términos de eficiencia son mejores.

No obstante, el objetivo de lograr mayores rendimientos financieros para la empresa, presenta dificultades a la hora de encontrarse con muchos sustitutos y de satisfacer una necesidad por parte de quien adquiere los productos, también está en la adquisición de sustitutos. En la Figura 5, se puede observar que la amenaza es alta en un 59%, medio alta se considera en un 30% y en equilibrio un 11%.

Figura 5

Bienes sustitutos



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos por la aplicación de esta metodología (variables competitivas), se determinó que el sector marroquinero en el Departamento de Nariño no es atractivo, es así que, se encuentra con debilidades desde las barreras de entrada como de salida, además de muchos productos sustitutos, lo que hace que incursionar en este sector sea riesgoso para un inversionista.

El evaluar al sector mediante estas fuerzas, permitió identificar algunas ventajas y desventajas a la hora de analizar y determinar la atraktividad de incursionar en el sector (Tabla 1).

Tabla 1

Ventajas y desventajas de la industria marroquinera

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca Rivalidad entre competidores. • Por ser productos de material de buena calidad y diseños exclusivos, pueden tener poder sobre los compradores. • Facilidad para acceder a materias primas. • Es un sector que se caracteriza por la calidad de materiales empleados y que pueden mejorar el desempeño y la vida útil de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lento crecimiento del sector. • Difícil ingreso al sector, puesto que se requiere de conocimiento y experiencia, la curva de aprendizaje es alta y los costos que pueden representar cambiarse de actividad o sector son altos. • Limitaciones para la obtención de información respecto al sector marroquinero. • Los proveedores pueden en algún momento controlar el mercado, lo que provocaría un aumento de costos. • Amenaza de productos sustitutos que pueden desplazar al sector.

Fuente: Elaboración propia.

Se plantean algunas alternativas para el mejoramiento competitivo de la marroquinería en el Departamento de Nariño (Tabla 2).

Tabla 2

Alternativas de mejoramiento competitivo de las empresas de la industria marroquinera

Objetivo	Estrategia	Actividades
Fortalecer la gestión directiva, administrativa y de mercadeo	Desarrollar habilidades gerenciales, de liderazgo y de servicio al cliente.	Vincular a las universidades y a las instituciones de apoyo, con el fin de promocionar y brindar cursos técnicos sobre administración y mercadeo. Vincular a practicantes SENA y de las Instituciones Educativas

Consolidar la asociación del sector	la del marroquinos teniendo en cuenta el conocimiento, experiencia y la tecnología adquirida.	Creación y desarrollo de una asociación para fortalecer el gremio, aunar esfuerzos y comercializar sus productos en mercados nacionales e internacionales a través de eventos, ferias, páginas especializadas e industriales.
Fortalecer la Innovación y uso de TIC	Mejorar la productividad y diferenciación a través del uso de TIC e innovación.	Sensibilización y capacitación a los empresarios sobre el uso de tecnología. Además de capacitación en innovación de producto, servicio, proceso y mercadeo.
Proteger el medio ambiente	Diseñar procesos que no afecten el medio ambiente en la cadena productiva del cuero.	Investigaciones por parte de las Universidades en procesos limpios para la elaboración de pieles.
Reinventar metodologías de trabajo a nivel de procesos y productos	Desarrollar procesos innovadores en la generación de nuevos métodos de producción para disminuir costos, aumentar productividad ante una amenaza de capacidad instalada y presencia de sustitutos.	Búsqueda de alternativas para el desarrollo de estos procesos. Consolidar alianzas con entidades gubernamentales e instituciones educativas que busquen procesos de mejora continua en el sector.
Consolidación de productos en el mercado nacional e internacional	Capacitaciones y asesorías en tendencias de moda	Creación de asociaciones de moda, que les permita asistir a eventos, sociales, culturales, deportivos y demás que involucren al sector, con el fin de lograr transferencia de tecnología y conocimiento.

Consolidar marcas	Desarrollar marcas y Creación de espacios de creación (makers de posicionarlas, lo cual le marroquinería), que permitan al cliente permitirá al sector tener conocer y enseñar el producto, al mismo más control respecto al tiempo las empresas lograran generar mercado donde dominan importancia en sus productos y prestaran un las grandes marcas. servicio más asociado al desarrollo de nuevos productos.
-------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo al análisis del sector y a las opiniones encontradas en los expertos conocedores de la situación actual de la marroquinería, se puede interpretar que el sector tiene más amenazas que oportunidades y que, analizado según la matriz de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se encontró un sector con un nivel de rivalidad en equilibrio entre competidores, al igual que el poder de negociación con los proveedores, además de un nivel medio bajo para negociar con los compradores y donde el nivel de riesgo de entrada para estas empresas es alto, el factor más crítico es verse amenazado por los productos sustitutos, especialmente de textiles importados, convirtiéndose en un sector poco atractivo y de lento crecimiento.

Las pymes del sector marroquinero tienen la posibilidad de enfocarse y especializarse en un nicho de mercado (mercado exclusivo), donde se tenga en cuenta una determinada línea de productos a ofrecer, promociones, publicidad, canales de distribución, de acuerdo con el segmento mencionado. Se debe encontrar nuevos clientes, proveedores y conocer los últimos avances del sector; así mismo, analizar a la competencia, observar sus productos, diseños y estrategias de venta, identificar las fortalezas del negocio y buscar las alternativas para enfrentar debilidades y amenazas.

El sector marroquinero en el Departamento de Nariño debe invertir en investigación y desarrollo (I+D) y por medio de entidades gubernamentales generar alianzas estratégicas que robustezcan el sector. En este sentido, para la investigación en el diseño de procesos amigables con el medio ambiente en la cadena productiva del cuero, se necesita financiamiento en investigación, soporte

de las Universidades en la transformación de pieles, con ello se pueden patentar innovaciones importantes que beneficien a la comunidad. Además, de considerarse trascendental, consolidar gremios de marroquinería con el fin de lograr ventajas competitivas; crear y fortalecer una asociación sería una oportunidad para aunar esfuerzos y buscar la competitividad del sector.

Consideraciones éticas

El presente estudio no requirió de aval de un Comité de Ética o Bioética dado que no utilizó ningún recurso vivo, agente, muestra biológica o datos personales que representen algún riesgo sobre la vida, el ambiente o los derechos humanos.

Conflicto de interés

Todos los autores realizaron aportes significativos al documento y declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con el artículo.

Declaración de contribución de los autores

Andrea Lorena Arteaga Flórez: conceptualización, metodología, software, validación, análisis formal, visualización, supervisión, administración de proyecto, adquisición de fondos e investigación. Diego Marcel De la Rosa Salazar: investigación, recursos, curación de datos, escritura - borrador original, redacción: revisión y edición y análisis formal.

Fuente de financiación

Este artículo está asociado al proyecto de investigación denominado “Factores competitivos en el sector empresarial marroquiner. Caso: pymes marroquineras Departamento de Nariño” financiado por la Universidad Mariana, investigación profesoral aprobada mediante acuerdo 262 de septiembre 2021.

Referencias

- (1) Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas [ACICAM]. (2019). *¿Cómo va el sector?* <https://acicam.org/download/como-va-el-sector-diciembre-2019-2/>
- (2) Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico*. Editorial Universidad del Valle.
- (3) Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. ECOE Ediciones.
- (4) Buitrago, A., Rodríguez, M. y Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial, Podium*, (35), 97–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>
- (5) Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Clúster cuero, calzado y marroquinería*. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria>
- (6) Cantillo, E. (2013). Factores claves en la gestión de mercadeo que inciden en la competitividad del sector de comunicaciones gráficas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (75), 140-151.
- (7) Cardona, G. (2021). *Análisis de la competitividad del sector de la construcción de vivienda de interés social en el municipio de Popayán: Periodo 2018–2022* [Tesis de Maestría, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/22225>
- (8) Consejo Privado de Competitividad. (2020). Índice Departamental de Competitividad 2020-2021. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC_IDC_2020-libro-web.pdf
- (9) De Jesús, L., Carbajal, Y. y Torres, V. (2021). *Actividad económica en México. Un análisis sectorial*. Universidad Autónoma del Estado de México. Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.
- (10) De La Hoz, E., García, G. y López, L. (2021). Análisis de la competitividad comercial del sector manufacturero colombiano mediante técnicas de análisis multivariante. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 16(2), 231–241.
- (11) Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2021). *Encuesta mensual de comercio (EMC)*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emc/bol_emc_mar21.pdf
- (12) Donawa, Z. y Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la

- gerencia del sector mipyme del distrito de Santa Marta-Magdalena, Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 97-108.
- (13) Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, (46), 169-182.
- (14) Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.
- (15) Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, (9), 115-125.
- (16) Martínez, J., Valenzo, M. y Zamudio, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03>
- (17) Medeiros, V., Gonçalves, L. y Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*, (129), 8-27. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45005-la-competitividad-sus-factores-determinantes-un-analisis-sistemico-paises>
- (18) Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Caracterización: área de cualificación: textil, cuero, confección y diseño de moda*. Marco Nacional de Cualificaciones. https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-12/caracterizacion-sector-moda.pdf
- (19) Niño, C., Alonso, C., Figueredo, C., Caviedes, C. y Valbuena, L. (2018). Análisis de los factores de competitividad: el caso colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 7(1), 87-107.
- (20) Páez, P., Jiménez, W. y Danna, J. (2021). La competitividad de los artículos de calzado, cuero y marroquinería en Colombia: revisión de la literatura. *Diálogos de Saberes*, (48), 171–196. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.48.2018.4729>
- (21) Palomino, M. (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 3(1), 139–156. <https://doi.org/10.5354/repp.v5i0.46356>
- (22) Parra, M., López, L. y Ramírez, E. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial*. Bogotá, Ecoe Ediciones.
- (23) Pérez, M. (2021, julio 22). Sector del calzado y la marroquinería aspira a vender \$15 mil millones. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/acicam-analiza-como->

esta-el-sector-del-calzado-y-la-marroquineria-y-habla-de-su-feria-de-agosto-554265

- (24) Porter, M. (1980). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- (25) Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F. Compañía Editorial S. A. de C. V.
- (26) Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei Argentina. S. A.
- (27) Porter, M. (2005). ¿Qué es la competitividad? *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, (4), 60-62.
- (28) Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- (29) Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Editorial Deusto.
- (30) Rivera, H., Gómez, J. y Méndez, L. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes*. Universidad del Rosario.
- (31) Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- (32) Sánchez, J., Delgado, G., Quijano, S., Gómez, G. y Delgado, D. (2019). Elementos de competitividad sistémica y la relación costo privado. *593 Digital Publisher CEIT*, (3), 48-61. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/98/302

Cómo citar este artículo: Arteaga, A. y De la Rosa, D. (2023). Factores competitivos en el sector empresarial marroquinero. Caso: pymes marroquineras departamento de Nariño. *Tendencias*, 24(2), 86-111. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.229>

Anexos

Anexo 1

Fuerzas de competitividad del sector marroquinero

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexis tente
1. Nivel de concentración						
2. Nivel de costos fijos						
3. Velocidad de crecimiento del sector						
4. Costos de Cambio						
5. Grado de hacinamiento						
6. Incrementos en la capacidad						
7. Presencia Extranjera						
NIVEL DE BARRERAS DE SALIDA						
8. Activos Especializados						
9. Costos Fijos de Salida						
10. Inter-relaciones Estratégicas						
11. Barreras Emocionales						
12. Restricciones Sociales - Gubernamentales						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
13. Grado de concentración						
14. Importancia del proveedor para el comprador						
15. Grado de hacinamiento						
16. Costos de cambio						
17. Facilidad de Integración hacia atrás						
18. Información del comprador sobre el proveedor						
19. Los compradores devengan bajos márgenes						
20. Grado de Importancia del Insumo						
RIESGO DE INGRESO						
Barreras de Entrada						
21. Niveles de economías de escala						
22. Operaciones Compartidas						
23. Acceso privilegiado materias primas						
24. Procesos productivos especiales						
25. Curva de aprendizaje						
26. Curva de experiencia						
27. Costos Compartidos						
28. Tecnología						
29. Costos de Cambio						
30. Tiempos de Respuesta						
31. Posición de Marca						
32. Posición de Diseño						
33. Posición de Servicio						
34. Posición de Precio						
35. Patentes						
36. Niveles de Inversión						
37. Acceso a Canales						
Políticas gubernamentales						
38. Niveles de Aranceles						
39. Niveles de Subsidio						
40. Regulaciones y marco legal						
41. Grados de Impuestos						

42. Respuesta de Rivaless

43. Nivel de liquidez

44. Capacidad de endeudamiento

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

45. Grado de concentración

46. Presión de sustitutos

47. Nivel de ventaja

48. Nivel de importancia del insumo en procesos

49. Costos de cambio

50. Amenaza de integración hacia delante

51. Información del proveedor sobre el comprador

52. Grado de hacinamiento

BIENES SUSTITUTOS

53. Tendencias a mejorar costos

54. Tendencias a mejorar precios

55. Tendencias a mejoras en desempeño

56. Tendencias a altos rendimientos

Fuente: Rivera et al., 2010.