

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL SECTOR DE
CURTIMBRES FRENTE AL TLC CON ESTADOS UNIDOS.: EL
CASO DE CI CURTIEMBRES BUFALO S.A.**

LIZ CATHERINE GARCIA TORRES

Asesora

MARIA CECILIA ACEVEDO VILLALOBOS

Facultad de Administración

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C., 2005**

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL SECTOR DE
CURTIMBRES FRENTE AL TLC CON ESTADOS UNIDOS.: EL
CASO DE CI CURTIEMBRES BUFALO S.A.**

LIZ CATHERINE GARCIA TORRES



**Proyecto de Grado para optar el
Título en Administración de Empresas**

**Asesora
MARIA CECILIA ACEVEDO VILLALOBOS
Facultad de Administración**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C., 2005**

INTRODUCCIÓN	4
1. MARCO CONCEPTUAL - METODOLOGÍA IDEAS	7
1.1 Análisis de la Estrategia Actual	7
1.2 Análisis de la Competitividad del País – Diamante de Porter	9
1.2.1 Dotación de los Factores	10
1.2.2 Condiciones de la Demanda	11
1.2.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo	12
1.2.4 El Contexto de la Firma, Estrategia y Rivalidad	12
1.3 Análisis de la Rentabilidad de la Industria – Cinco Fuerzas de la Industria	13
1.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores	14
1.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores	14
1.3.3 Poder de Negociación de los Clientes	15
1.3.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos	15
1.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes	15
1.4 Análisis de los Capítulos de Negociación y su Impacto en la Estrategia Corporativa	16
1.4.1 Acceso a Mercados	16
1.4.2 Normas de Origen	16
1.4.3 Obstáculos al Comercio	17
1.4.4 Asuntos Ambientales	17
1.4.5 Normas Sanitarias y Fitosanitarias	18
1.4.6 Propiedad Intelectual	18
1.4.7 Servicios Transfronterizos	18
2. ANTECEDENTES	19
2.1 Otros TLC con Estados Unidos	19
CHILE	21
Acceso a Mercados	21
Inversión	21
Servicios Financieros	21
2.2 Antecedentes de la Empresa	22
3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA IDEAS	25
3.1 Información General de la Empresa	25
3.2 Competitividad Nacional – Diamante de Porter	27
3.2.1 Dotación de los Factores	27
3.2.2 Contexto para la Firma, Estrategia y Rivalidad	28
3.2.3 Condiciones de la Demanda	30
3.2.4 Industrias Relacionadas y de Apoyo	31
3.3 Cinco Fuerzas de la Industria	32
3.3.1 Amenaza de Productos Sustitutos	32
3.3.2 Poder de Negociación de los Clientes	33
3.3.3 Amenaza de Nuevos Competidores	34
3.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores	35

3.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes	36
3.4 SITUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD	37
3.4.1 Modalidades de Entrada	37
3.4.2 Mercadeo y Ventas	37
3.4.3 Organizacional	38
3.4.4 Producción	38
3.4.5 Finanzas	39
3.4.6 Recursos Humanos	39
3.4.7 Comercialización Interna	40
3.4.8 Tecnología de Información	40
3.5 Amenazas y Oportunidades Frente al TLC	41
3.5.1 Acceso a Mercados	41
3.5.2 Normas de Origen	42
3.5.3 Obstáculos al Comercio	44
3.5.4 Asuntos Ambientales	45
3.5.5 Normas Sanitarias y Fitosanitarias	46
3.5.6 Propiedad Intelectual	46
3.5.7 Servicios Transfronterizos	47
3.6 Motivaciones para Entrar a un Nuevo Mercado	50
4. CONCLUSIONES	51
ANEXOS	55
Anexo No 1. Cuadro comparativo entre el Nafta y el TLC firmado entre Estados Unidos y Chile.	55
Anexo No 2. Número y Tamaño de las Curtiembres en Colombia	59
Anexo No 3. Importaciones y Principales Proveedores para Colombia	60
Anexo No 4. Porcentaje de Ventas Exportadas por País	61
Anexo No 5. Entrevista a la empresa basada en la metodología IDEAS	62
Anexo No 6. IDEAS	68
FIGURAS	73
Figura No 3. Organigrama de CI Curtiembres Búfalo S.A.	73
Figura No 4. Proceso de Curtido del Cuero	74

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este documento es identificar amenazas y oportunidades frente al TLC, así como también, determinar el ajuste estratégico de Curtiembres Búfalo S.A. frente a las implicaciones que conllevan la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

El mundo está lleno de constantes cambios y la internacionalización es uno de esos grandes cambios que influye de forma total y definitiva en la economía y por ende en las empresas de los diversos sectores que la integran. De manera que no es nuevo el temor de las empresas por un Tratado de Libre Comercio y por el contrario es comprensible, pues la mayoría de éstas no cuentan con la disponibilidad suficiente de recursos para competir a nivel internacional.

La internacionalización de un mercado representa grandes amenazas y oportunidades para las empresas pertenecientes a éste, puesto que demanda de las firmas niveles de competitividad bastante altos, que implican en ocasiones grandes inversiones de capital con el fin de poder entrar en una fuerte competencia en el mercado internacional. A su vez, la competitividad de las empresas no depende exclusivamente de la inversión de capital que se haga, sino también de diversos factores imposibles de manejar a nivel interno de la empresa y que corresponden al entorno de negocios.

CI Curtiembres Búfalo S.A. es una empresa dedicada al proceso de curtido y comercialización de cuero bovino, en Colombia y el mundo. Entre los productos ofrecidos por la empresa, se encuentra el cuero terminado para calzado y marroquinería, la carnaza terminada y gamuza, el cuero semi-terminado (crust) y el cuero curtido al cromo (wet blue).

Además de los productos mencionados anteriormente, la empresa también cuenta con subproductos obtenidos del cuero como la carnaza, de la cual se fabrican juguetes

caninos, cápsulas y gelatinas. Aunque éstos no representan el negocio de la empresa, ésta procura darle uso a la materia prima de todas las formas posibles.

En 1934, C.I. Curtiembres Búfalo S.A., daba sus primeros pasos en el ramo del cuero en la ciudad de Barranquilla, ciudad ubicada en la costa del caribe colombiana. Convencidos de la fuerte vocación ganadera del país invirtieron y crecieron en Colombia. Con la experiencia adquirida con más de 70 años de trabajo y la búsqueda incesante por la calidad y el servicio, han conquistado un espacio en el mercado local e internacional, destacándose como la compañía líder y más grande de la industria curtidora colombiana.

Curtiembres Búfalo es un proveedor directo de fábricas de calzado en Asia que producen para compañías como Wal-Mart, K-Mart, Stride-Ride, JC Penney, Macy's y para empresas europeas como Decathlon, Stylmex y Groupe André.¹

Alrededor de 1970 empezaron su proceso de internacionalización hacia Europa y EEUU. A partir de este año la empresa se empezó a enfocar estratégicamente hacia las operaciones internacionales. Se abrieron mercados en Europa, Norte, Centro y Sur América, representando en 1998 el 50% de las ventas totales. En 1998 iniciaron un proceso de internacionalización hacia los mercados de China. En el 2000 se activaron las ventas en ese país y se disminuyeron las ventas en Estados Unidos y Europa. Hoy en día conquistar el mercado de China se considera como un orientador estratégico para la compañía.²

La metodología aplicada para el estudio propuesto en este documento está basada en una tesis de MBA de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes realizada en el año 2004. Esta metodología define claramente cuatro etapas, que soportan cada uno de los objetivos establecidos para realizar el análisis propuesto.

¹ Tomado de: www.cbufalo.com.co
Recuperado el 8 de mayo de 2005

² Curtiembres Búfalo, Experiencia de Comercio con China, Ricardo Leyva, Año 2004, página 5. Tesis de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

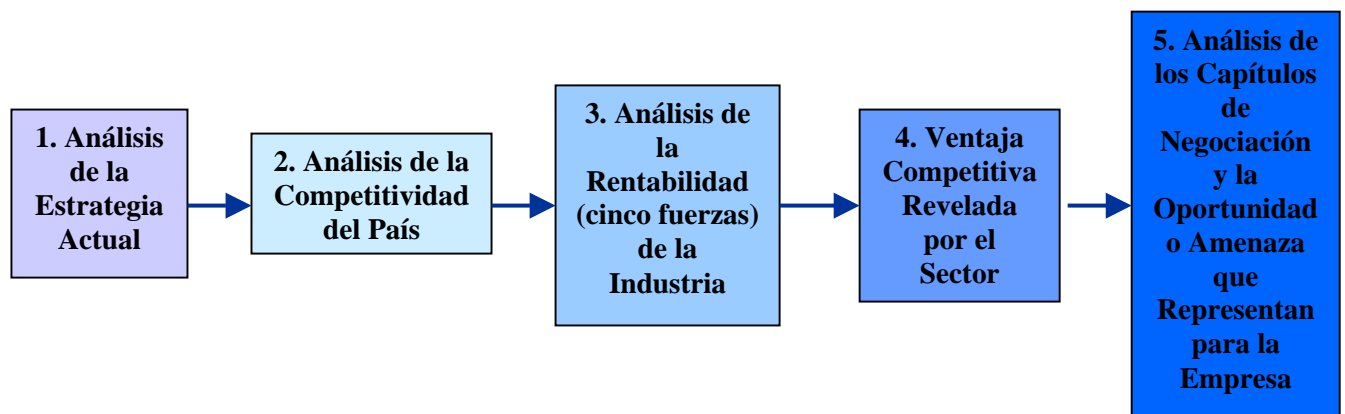
La primera etapa se refiere al Análisis de la Competitividad del País, el cual se realizó usando el Diamante de Porter. Este análisis tuvo un enfoque específico en el cambio en las condiciones del entorno competitivo de la empresa y la influencia que tendrá sobre este sector el Tratado de Libre Comercio. La aprobación del TLC modificará el entorno comercial de la empresa, cambiando la forma como se hacen negocios, así como también, la intensidad de los diferentes factores presentes en él.

La segunda etapa fue el Análisis de la Rentabilidad de la Industria. Este análisis se realizó con base en el modelo propuesto por Porter de las Cinco Fuerzas de la Industria. Por medio de este análisis se evaluó cada uno de los factores que afectan la rentabilidad de industria de cuero en Colombia, incluyendo la existencia de un tratado de libre comercio.

La tercera y última etapa se refiere al Análisis de los capítulos de Negociación y la oportunidad o amenaza que representan para la empresa. En esta última etapa de la metodología, se concluyó acerca de la situación estratégica de la empresa, así como también de las oportunidades y amenazas que competen a ésta con respecto a la posible aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

1. MARCO CONCEPTUAL - METODOLOGÍA IDEAS

La metodología IDEAS está basada en una tesis de MBA de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes realizada en el año 2004. Esta metodología contiene etapas claramente definidas, que soportan cada uno de los objetivos establecidos para realizar el análisis propuesto.



1.1 Análisis de la Estrategia Actual

La primera parte de la metodología comprende un análisis general sobre la estrategia actual de la empresa. En este análisis se tienen en cuenta diferentes aspectos tales como modalidades de entrada a mercados de otros países, mercadeo y ventas, el área organizacional, el área de producción, finanzas, recursos humanos, comercialización interna y por último, tecnología de información.

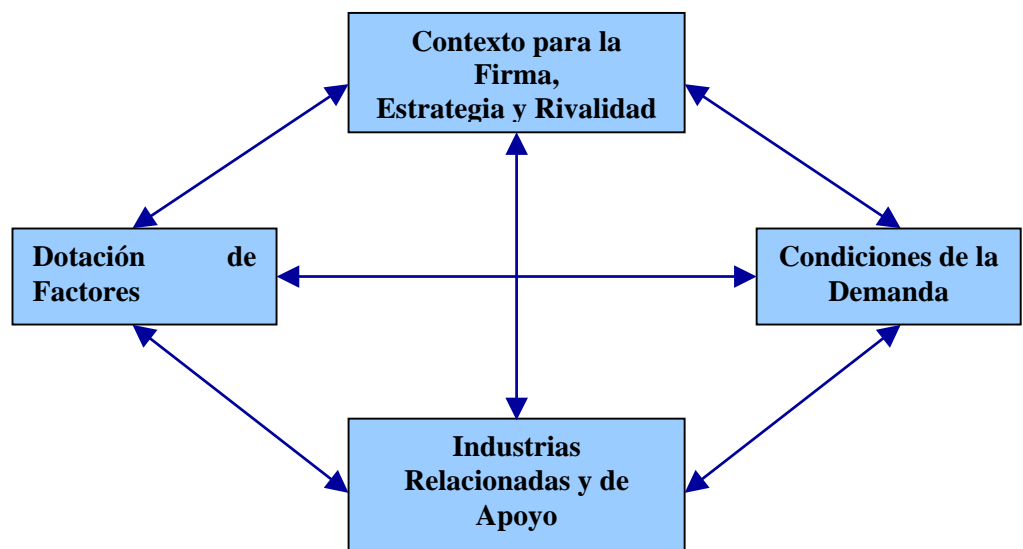
El análisis de la estrategia actual de la empresa representa una gran importancia para el estudio propuesto, ya que permitirá establecer la posición de ésta frente al TLC y las posibles medidas que se deben tomar para contrarrestar los efectos negativos que tenga el tratado sobre el entorno de negocios y por ende, sobre la empresa.

1.2 Análisis de la Competitividad del País – Diamante de Porter

La ventaja competitiva de las naciones está determinada por diversos factores, los cuales al interactuar entre sí van definiendo y fortaleciendo la ventaja proporcionada por determinada industria a las empresas existentes. Esta prosperidad esperada se deriva de la ventaja competitiva de una nación y ésta, a su vez, depende de la capacidad que tenga la industria de innovar y mejorar cada vez más sus estándares de calidad, manteniéndose a la vanguardia en el mercado. El éxito y sostenibilidad de la ventaja competitiva depende de la caracterización que cada nación tenga de forma individual con respecto a su historia, cultura, sociedad, valores, economía e instituciones gubernamentales.

El Diamante de Porter contempla cuatro factores que son determinantes para la ventaja competitiva de un sector, cada uno de los cuales ejerce un papel importante en la industria, ya que de ellos depende no solo el desarrollo de la ventaja del sector sino también de la capacidad que tenga éste de mantenerla y mejorarla. De esta manera, este modelo proporciona la oportunidad de estudiar la competitividad ofrecida por determinada zona geográfica a las empresas existentes en la misma. Estos cuatro factores están relacionados conforme se muestra en la Figura No 1.

Figura No 1. Diamante de Porter



Fuente: Michael Porter (1998).

Aunque los factores son distintos entre sí, la interrelación de los mismos permite a las empresas generar un ambiente competitivo, en el cual se persiga persistentemente la innovación y el fortalecimiento de una ventaja común.

1.2.1 Dotación de los Factores

La dotación de factores se refiere principalmente a todos aquellos recursos de los cuales dispone una empresa para funcionar dentro de la industria, ésta hace uso de estos y es su obligación no solo mantenerlos, sino mejorarlos con el fin de mantener un nivel de competitividad que le permita a su ventaja competitiva mantenerse en el tiempo.

En los sectores de alto nivel que forman el espinazo de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción, como unos recursos humanos especializados o una base científica.³

Las naciones serán exitosas en aquellos sectores de la economía en los que logren un nivel óptimo de especialización del recurso humano y que a su vez, logren mejorarlo a través del tiempo haciendo que el nivel de competitividad de las empresas llegue a los estándares más elevados que puedan existir en determinado momento.

Por otra parte, existen otros factores importantes para el desarrollo de una ventaja competitiva como la infraestructura de la empresa, las investigaciones de mercados que se desarrollen y la planeación que se haga de los recursos, vista desde una perspectiva general. Todas estas características servirán de apoyo a la ventaja competitiva, haciendo que ésta se mantenga en el tiempo y proporcione a las empresas solidez en su desarrollo.

³ Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones (1999). MICHAEL PORTER. Capítulo 6, página 180.

1.2.2 Condiciones de la Demanda

La globalización ha causado que las empresas volteen sus ojos hacia mercados internacionales, dejando de lado el mercado interior y con él, la demanda que éste representa para cualquier empresa. La demanda interior es igual o más importante de lo que puede llegar a ser la demanda internacional, pues es ésta la que le proporciona a las empresas ideas claras acerca de nuevas necesidades, ejerciendo presión para que se innove y se mejore la calidad de los productos y servicios.

Para mantener la ventaja competitiva un sector debe tener presente tanto el mercado nacional como el internacional. Esta importancia otorgada a cada mercado, depende del nivel de actividad que las empresas tengan en cada uno de estos, por lo tanto si una empresa no tiene gran actividad en el mercado internacional, no debe descuidar el mercado local, pues será éste el que sirva de apoyo a su estrategia. Entre los factores que proporcionan soporte a la ventaja competitiva desarrollada por un sector se encuentran los compradores, pues son estos quienes motivan y exigen a las empresas que innoven y mejoren los estándares de calidad ofrecidos en productos y servicios.

Esta ayuda por parte de los compradores nacionales ha determinado sector se hace mucho más fuerte si éstos pueden revelar necesidades mundiales, es decir si se mueven como se va moviendo el mundo, pues ésta puede ser una forma de conocer la tendencia de mercados internacionales y poder tener una ventaja en cuanto a información se refiere.

De un modo más general, las empresas de una nación pueden prever las tendencias mundiales, si los valores de la nación se difunden, es decir, si el país exporta sus valores y gustos además de sus productos.⁴

⁴ Ibid., p. 183.

1.2.3 Industrias Relacionadas y de Apoyo

Los sectores afines y auxiliares se refieren principalmente a los proveedores, mientras estos sean más competitivos a nivel internacional más competitivo será el sector y más sólida será la ventaja competitiva. El que los proveedores sean competitivos internacionalmente asegurará para las empresas del final de la cadena productos más económicos y en mejores tiempos de entrega.

La competitividad interior de los sectores proporciona ventajas similares: el flujo de información y el intercambio técnico aceleran la velocidad de innovación y mejora. Un sector afín radicado en la misma nación aumenta también la probabilidad de que las empresas adopten nuevas técnicas y constituye una fuente de nuevos competidores que aportarán un enfoque novedoso de la competencia.⁵

1.2.4 El Contexto de la Firma, Estrategia y Rivalidad

La estrategia y la estructura de las empresas dependen en gran manera del entorno de negocios en el que se mueven, pues de él se deriva la intensidad de las fuerzas que regulan el mercado y por lo tanto, esto será un determinante de como debe actuar una empresa de un sector específico. No existen modelos de gestión previamente establecidos que estandaricen la forma como las empresas deben administrar sus recursos, pues cada una además de pertenecer a entornos distintos, no cuentan con la misma disponibilidad de recursos, de la misma forma su direccionamiento estratégico sigue un objetivo específico, el cual seguramente también es distinto para cada una.

Existen diversos factores que permiten a una empresa prosperar en determinado sector, uno de estos se refiere a la constante inversión en I&D, ya que permite un mejoramiento continuo viéndose éste reflejado en la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Prosperar en un sector significa para una empresa, dentro de muchas cosas, fortalecer su ventaja competitiva.

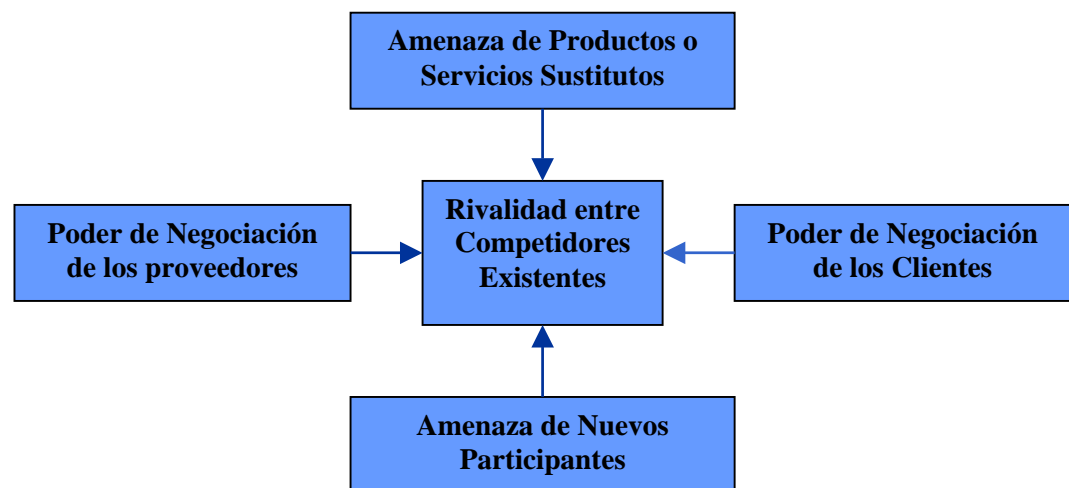
⁵ Ibid., p. 184.

El fortalecimiento de esta ventaja no depende solo de las directivas de la empresa, también depende de la motivación individual de los empleados, de la intención de cada uno por realizar mejor su trabajo. El talento es uno de los pilares del éxito de la ventaja competitiva. Sin dejar de lado lo anterior, también se debe dar importancia a la presencia de la competencia, pues ésta también sirve de motivación en el sostenimiento de la ventaja competitiva.

1.3 Análisis de la Rentabilidad de la Industria – Cinco Fuerzas de la Industria

La fuerza o fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a efectos de formular la estrategia de una empresa.⁶ La intensidad de estas fuerzas varía de sector a sector, dependiendo de que tan dinámico es éste y sobre todo de la competencia existente. De estas fuerzas depende el direccionamiento estratégico de las empresas. La relación existente entre las cinco fuerzas de Porter se puede ver en la Figura No. 2.

Grafica No 2. Cinco Fuerzas De Porter



Fuente: On Competition. Michael Porter.

⁶ Ibid., p. 27.

1.3.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores es con frecuencia una amenaza para las empresas existentes en determinada industria, pues éstos traen consigo nuevas capacidades (nuevas formas de hacer las cosas), además de buscar apoderarse de una parte del mercado lo que significa una clara reducción en las ventas para las empresas nacionales.

Aunque la entrada de nuevos competidores puede significar una amenaza para los ya existentes, también existen dificultades para acceder a un nuevo mercado. Entre estas dificultades se encuentran: las economías de escala, la diferenciación del producto, las necesidades de capital, las necesidades de coste independiente del tamaño, el acceso a los canales de distribución y la política del gobierno.

Además de las anteriores dificultades, los competidores ya existentes en la industria pueden complicar mucho más la entrada de nuevos competidores si éstos poseen las siguientes características: son competitivos en cuanto a disponibilidad de recursos, están en capacidad de competir con precios bajos o a explotar su capacidad productiva y absorber nuevos competidores.

1.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios.⁷ Los proveedores son poderosos en medida que esto sepan manejar los recursos de los cuales depende la industria para la producción de bienes y servicios.

Un grupo de proveedores es poderoso si: existen pocas empresas y se encuentra mucho más concentrado que el sector al cual vende. Cuenta con un producto único o con un nivel de diferenciación bastante alto. No tiene competidores directos. Posible integración hacia delante y el sector no representa gran importancia para el grupo de proveedores.

⁷ Ibid., p. 33.

1.3.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes son importantes en medida que estos puedan afectar la estabilidad de la demanda de un producto o servicio, también porque son éstos quienes ejercen presión en las empresas para que éstas estén en continúa innovación.

Un grupo de clientes es importante si: compra de grandes volúmenes. Demanda por productos estandarizados. Los materiales comprados forman parte del producto que éstos realizan. Bajos beneficios – reducción de costes. Buscan mayor calidad en los productos adquiridos para la realización de productos propios. Elevados costes y posible integración hacia atrás.

1.3.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en él algún tipo de diferencia (vía marketing, por ejemplo), el sector verá reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento.⁸

Esta competencia se hace más intensa a medida que los productos sustitutivos se acercan a combinaciones estratégicas de calidad-precio, que puedan representar una gran amenaza. Para contrarrestar esto las empresas deben estar en posición de competir tanto en calidad como en precio.

1.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores ya existentes de un sector se da de forma típica, por medio de competencia de precios, nuevos productos y publicidad. Esta rivalidad se hace más o menos intensa, dependiendo de los siguientes factores: exista gran equidad entre

⁸ Ibid., p. 36.

los competidores. Crecimiento Lento del sector. Falta de diferenciación en los productos o servicios ofrecidos. Costes fijos elevados-producto no percedero y necesidad de incrementos de la capacidad.

1.4 Análisis de los Capítulos de Negociación y su Impacto en la Estrategia Corporativa

En esta parte de la metodología se analizan algunas de las mesas de negociación y el comportamiento de las mismas a lo largo del proceso. Se escogieron solo siete mesas de negociación, pues fueron consideradas las más relevantes para el sector al que pertenece la empresa. Por medio de este análisis se busca determinar de qué forma las decisiones tomadas en el Tratado de Libre Comercio pueden llegar a afectar la estrategia que la empresa ha llevado a cabo hasta este momento.

1.4.1 Acceso a Mercados

El objetivo principal de esta mesa, es que los productos colombianos se puedan vender en el exterior sin aranceles ni trabas administrativas. A cambio de ello se permite que otros países vendan sus productos a Colombia en similares condiciones, salvo ciertos productos muy sensibles que pueden quedar excluidos de la negociación. Para ese efecto, se acuerdan plazos razonables para el desmonte de los aranceles que permitan a las empresas adecuar su producción. También se acuerda la eliminación de otras restricciones aplicadas al comercio como son los procedimientos aduaneros innecesarios.⁹

1.4.2 Normas de Origen

Las normas de origen son las reglas que imponen los gobiernos con el fin de determinar el país en que se produjo un determinado bien. En los acuerdos como el TLC, estas reglas son importantes para garantizar que las preferencias arancelarias se concedan,

⁹ www.tlc.go.co. Cartilla TLC, Las 100 Preguntas del TLC.
Tomado el 1 de noviembre de 2005.

efectivamente, sólo a los bienes originarios de los países que son beneficiarios de las preferencias y no a los de terceros países.¹⁰

1.4.3 Obstáculos al Comercio

Los Obstáculos Técnicos al Comercio son restricciones que imponen los países a las importaciones de productos provenientes de otros países con el fin de entorpecer el comercio, fundados en requisitos técnicos, de estándares industriales, o de marcado y embalaje, entre otras. Ejemplos de estos obstáculos son la imposición injustificada de reglamentos técnicos sobre las especificaciones para proteger a los agricultores del posible daño derivado de la manipulación de abonos importados, cuando este reglamento es adoptado para proteger la industria nacional de abonos y no para proteger del citado daño. Otro ejemplo es el de la creación de reglamentos sobre la tipografía, color, tamaño, posición de los bienes importados, adoptado para entorpecer la importación de dichos bienes y proteger artificialmente a la industria local.¹¹

1.4.4 Asuntos Ambientales

En la mesa ambiental se busca que las obligaciones ambientales sean parte integral de los acuerdos comerciales. Generalmente, estas negociaciones buscan garantizar la implementación y cumplimiento de la legislación ambiental propia y asegurar altos estándares de protección ambiental por cada parte. Los acuerdos normalmente incluyen la prohibición expresa de reducir o debilitar las normas ambientales vigentes para atraer comercio o inversiones. Se prevé también la posibilidad de recurrir al mecanismo de solución de diferencias en casos de incumplimiento de dichas obligaciones.¹²

¹⁰ www.tlc.gov.co. Cartilla TLC, Las 100 Preguntas del TLC.
Tomado el 1 de noviembre de 2005.

¹¹ www.tlc.gov.co. Cartilla TLC, Las 100 Preguntas del TLC.
Tomado el 1 de noviembre de 2005.

¹²Ibid.

1.4.5 Normas Sanitarias y Fitosanitarias

Son medidas (restricciones al comercio) adoptadas por los países para proteger la salud humana o de los animales del uso de aditivos, o la presencia de toxinas, organismos patógenos o contaminantes en los alimentos. Igualmente se busca proteger la salud humana de enfermedades portadas por animales o plantas; así como la salud animal de pestes y enfermedades.¹³

1.4.6 Propiedad Intelectual

Los derechos de propiedad intelectual son los derechos que tienen los creadores de trabajos intelectuales, como los compositores, escritores y entidades científicas de investigación, a la explotación económica de sus descubrimientos o invenciones. La mesa de propiedad intelectual busca regular los aspectos de la propiedad intelectual que tienen que ver con el comercio. Sus tres ámbitos centrales son derechos de autor; acceso a los recursos genéticos y propiedad industrial.¹⁴

1.4.7 Servicios Transfronterizos

Se busca eliminar las trabas al comercio de servicios que puedan tener los países en sus respectivas leyes. Los acuerdos permiten el desarrollo de reglas de juego transparentes. En estas negociaciones, los países pueden reservarse algunas restricciones que deseen mantener sobre sectores estratégicos, como la defensa nacional. Algunos de los sectores de servicios sobre los que se negocia son: el bancario, de telecomunicaciones, de servicios médicos y de servicios profesionales a las empresas.¹⁵

¹³Ibid.

¹⁴ www.tlc.gov.co. Cartilla TLC, Las 100 Preguntas del TLC. Tomado el 1 de noviembre de 2005.

¹⁵ www.tlc.gov.co. Cartilla TLC, Las 100 Preguntas del TLC. Tomado el 1 de noviembre de 2005.

2. ANTECEDENTES

2.1 Otros TLC con Estados Unidos

Un Tratado de Libre Comercio es un acuerdo mediante el cual dos o más países establecen de manera clara y abierta sus relaciones comerciales buscando así el incremento en los flujos comerciales y de inversión. Por este medio, las naciones buscan impactar positivamente su nivel de desarrollo económico y social.¹⁶

Los Tratados de Libre Comercio traen consigo oportunidades como también amenazas para las empresas. Estas oportunidades y amenazas son determinantes en el nivel de respuesta que cada empresa esté en capacidad de dar al entorno al que pertenece. Estos factores son establecidos según los recursos de los cuales dispone la firma para soportar sus actividades, generando de esta forma un nivel de competitividad acorde con el tamaño de la misma.

Por otra parte, se debe tomar conciencia de la relevancia que tiene para la economía, el establecer un TLC, en cuanto a desarrollo y evolución de la industria nacional. Además, se debe entender que los Tratados de Libre Comercio no son algo nuevo en el mundo. Estados Unidos, en particular, ya ha negociado TLC con otros con países como Marruecos, en el cual se establecieron no solo pautas de negociación, sino también, normas para cada una de las mesas pertinentes, por medio de las cuales cada una de las partes se compromete a cumplir dichas normas. Estas normas respetan las leyes previamente establecidas, que involucren determinada mesa de negociación, aunque existen ocasiones en la que se hace necesario un cambio de éstas.

El análisis de otros tratados de libre comercio como el NAFTA y el TLC firmado entre Estados Unidos y Chile para las mesas de negociación que involucren el futuro del sector de cuero y sus manufacturas, permitirá tener una idea un poco más clara de lo que

¹⁶ Tomado de: www.cec.uniandes.edu.co.
Recuperado el 8 de mayo de 2005.

ha sido y será el TLC para caso colombiano. Este análisis se encuentra en el Anexo No 1. Resumen del Anexo No 1.

MESA DE NEGOCIACIÓN	NAFTA	CHILE
Acceso a Mercados	El acuerdo previó la desgravación de aranceles dentro de un plazo máximo de 10 años. Introdujo, además, un modelo de apertura en el cual se establecieron condiciones específicas y capítulos especiales para sectores como textiles y confecciones, automóviles, transporte, telecomunicaciones, energía, etc. ¹⁷	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plazo mínimo para que todos los productos estén a “0” arancel es de 12 años. ▪ Barreras técnicas – creación de un comité de expertos que constituya el foro y aborde problemas de comercio bilateral, relacionado con obstáculos técnicos al comercio exterior.
Inversión	Principios asegurados – trato nacional, trato de nación más favorecida, no pueden existir requisitos de desempeño y se deben eliminar en un periodo determinado, no se puede expropiar a los inversionistas, los inversionistas tienen derecho a obtener divisas y se pueden ser transferir como ganancias o repatriación de capitales.	Aspectos relevantes – El acuerdo establecerá un marco jurídico que proteja a los inversionistas estadounidenses que tengan actividades en países de Centro América. Todos los tipos de inversión de inversión estarán protegidos en virtud del acuerdo, empresas, deudas, concesiones, contratos y propiedad intelectual.
Servicios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de que los bancos extranjeros tuvieran una participación sin límite máximo en el mercado financiero mexicano. ▪ Las empresas de Estados Unidos o Canadá que desearan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ámbito de aplicación – se excluyen planes de pensiones o seguridad social y los servicios financieros proporcionados directamente por el Estado.

¹⁷ Tomado de: www.cec.uniandes.edu.co.
Recuperado el 9 de octubre de 2005.

	<p>hacer un joint-venture con una empresa mexicana podrían hacerlo, hasta un porcentaje límite que crecería gradualmente (el máximo pasaría de 30% en el momento inicial a 50% a partir de 1998 y 100% para el año 2000).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se permitió la entrada de firmas corredoras de bolsa en el mercado mexicano, con topes a la participación total de los extranjeros en el mercado (hasta 30% cuatro años después de la firma del tratado).¹⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso al mercado para las instituciones financieras – no se adoptarán restricciones a los servicios financieros.
--	--	---

2.2 Antecedentes de la Empresa

CI Curtiembres Búfalo S.A. es una empresa dedicada al proceso de curtido y comercialización de cuero bovino, en Colombia y el mundo. Entre los productos ofrecidos por la empresa, se encuentra, cuero terminado para calzado y marroquinería, carnaza terminada y gamuza, cuero semi-terminado (crust) y cuero curtido al cromo (wet blue).

En 1934, C.I. Curtiembres Búfalo S.A., daba sus primeros pasos en el ramo del cuero en la ciudad de Barranquilla, ciudad ubicada en la costa del caribe colombiano. Convencidos de la fuerte vocación ganadera del país invirtieron y crecieron en Colombia. Con la experiencia adquirida con más de 70 años de trabajo y la búsqueda incesante por la calidad y el servicio, han conquistado un espacio en el mercado local e

¹⁸ Tomado de: www.cec.uniandes.edu.co.
Recuperado el 9 de octubre de 2005

internacional, destacándose como la compañía líder y más grande de la industria curtidora colombiana.

Procesan y exportan Cueros Terminados, Carnaza Terminada y Gamuzada, Cuero Semi-Terminado (Crust) y Cuero Curtido al Cromo (Wet Blue) con una producción mensual de 50.000 cueros bovinos al mes (2.000.000 pies²/mes). Prueba de esto es su gran número de clientes distribuidos en Colombia, Asia, Europa y Norte-Centro y Sur América.

Curtiembres Búfalo es un proveedor directo a fábricas de calzado en Asia que producen para Estados Unidos a compañías como Wal-Mart, K-Mart, Stride-Ride, JC Penney, Macy's y para Europa a compañías como Decathlon, Stylmex y Groupe André.¹⁹

Alrededor de 1970 empezaron su proceso de internacionalización hacia Europa y EEUU. A partir de este año la empresa se empezó a enfocar estratégicamente hacia las operaciones internacionales. Se abrieron mercados en Europa, Norte, Centro y Sur América, representando en 1998 el 50% de las ventas totales. En 1998 iniciaron un proceso de internacionalización hacia los mercados de China. En el 2000 se activaron las ventas en ese país y se disminuyeron las ventas en Estados Unidos y Europa. Hoy en día conquistar el mercado de China se considera como un orientador estratégico para la compañía.²⁰

A pesar del proceso de internacionalización emprendido por Curtiembres Búfalo S.A., la empresa ha venido experimentando diversos cambios a nivel nacional e internacional, que afectan su nivel de competitividad, viéndose reflejado en la disminución de las ventas al exterior y de su participación en el mercado doméstico.

Entre los diferentes factores que afectan a la empresa están, a nivel nacional, la inminente informalidad del sector, los manejos poco éticos de actividades desarrolladas

¹⁹ Tomado de: www.cbufalo.com.co
Recuperado el 8 de mayo de 2005

²⁰ Curtiembres Búfalo, Experiencia de Comercio con China, Ricardo Leyva, Año 2004, página 5. Tesis de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

para impulsar el desarrollo del sector. Entre estas actividades se encuentran las ferias internacionales del cuero y sus manufacturas. A nivel internacional, está la dependencia del mercado venezolano, la tasa de cambio y las relaciones políticas, entre otras.

3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA IDEAS

3.1 Información General de la Empresa

CI Curtiembres Búfalo S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla desde su creación en el año 1934. Pertenece al entorno de negocios que comprende el cuero y sus manufacturas como marroquinería y calzado. Éste en los últimos 4 años se ha visto golpeado por las adversidades presentes en el gobierno del país vecino, Venezuela y que ha repercutido en las ventas de empresas colombianas relacionadas con la cadena.

Entre los productos ofrecidos por la empresa, se encuentran: la carnaza, de la cual se obtiene la gamuzada terminada; el cuero tipo *crust*, *wet blue* y terminado, el cual es utilizado especialmente para calzado, tapizado y marroquinería, a diferencia del cuero *wet blue*, el cual no es un cuero terminado y por lo tanto es vendido a nivel internacional como materia prima a empresas que por lo general lo utilizan para fines de tapicería.

La producción total vendida al mes es de 50.000 cueros, lo que equivale a 100.000 hojas, las cuales son vendidas por decímetro cuadrado. Esta producción no incluye solo cuero terminado, pues es importante aclarar que existe cierto porcentaje de la materia prima que entra, que no culmina el proceso de curtido y es vendida a otras curtiembres como materia prima (cuero *wet blue*).

Entre los indicadores de tamaño de Curtiembres Búfalo está el número de empleados, el nivel de activos y el número subsidiarias con las que cuenta. La empresa tiene 390 empleados, los cuales son considerados el mayor activo de la empresa, por su experiencia y conocimiento de la misma. El nivel de activos de la empresa oscila entre los 10 y los 50 millones de dólares. Cabe resaltar que la empresa cuenta con una sola planta, la cual tiene una capacidad de 50.000 cueros en dos turnos y se utiliza entre un 70% y un 80% de la capacidad instalada. Curtiembres Búfalo no cuenta con subsidiarias.

A nivel nacional e internacional, existen distintos factores que sirven de soporte a la competitividad de la empresa. Entre estos se encuentran: la calidad de sus productos, la calidad de los servicios relacionados, la competitividad de sus precios y su conocimiento de los mercados a los cuales se dirige. Por otra parte, existen otros factores que no le permiten a Búfalo S.A. ser totalmente competitiva, éstos son: el diseño y originalidad de sus productos y sus alianzas con proveedores. Lo anterior se aplica más al mercado internacional que al nacional, pues en éste la competencia es mucho más intensa y la demanda es mucho más exigente, es decir sofisticada.

Tiene presencia en 16 países en todo el mundo. De estos 16 países China y Venezuela representan sus clientes más fuertes, el primero con una participación de casi el 49% y el segundo con un 15% de las ventas al exterior, las cuales están entre el 70% y el 80% de las ventas totales. Las ventas a China se hacen directamente, de manera que no existe manejo de vendedores como tampoco de distribuidores. A diferencia de la forma como se maneja el mercado chino, Venezuela es considerado un riesgo-país, debido a la inestabilidad que representa el actual gobierno, por lo tanto este mercado es manejado por medio de un único distribuidor con el fin de disminuir el riesgo.

3.2 Competitividad Nacional – Diamante de Porter

3.2.1 Dotación de los Factores

Barranquilla por estar ubicada en la costa colombiana, brinda a sus empresas un punto estratégico, en cuanto a distribución física internacional se refiere, pues les permite un acceso casi inmediato al puerto, lo cual no se aplica a empresas ubicadas en el interior del país.

Una vez entre en vigencia el tratado de libre comercio, la actividad del puerto se intensificará, de la misma forma su funcionamiento debe ser de acuerdo a las necesidades de distribución física internacional.

Además de la disponibilidad del puerto, existen otros recursos relacionados con empresas e instituciones dispuestas a suplir las necesidades la ciudad de Barranquilla. Una de estas instituciones es el SENA, que provee capacitación constante a los empleados de las empresas. También, se debe tener en cuenta la importancia de las universidades ubicadas en la costa colombiana, pues ésto le permite a las empresas disponer de profesionales en diferentes áreas del conocimiento; Las diferentes fincas y hatos situados en los alrededores, de quienes se obtiene la materia prima. Las diferentes entidades financieras que ofrecen apoyo a las empresas, a nivel nacional, en caso que éstas lo necesiten. Nuevamente, La Sociedad Portuaria Regional de Barranquilla representa un gran apoyo a empresas activamente exportadoras, ya que es el puente de comunicación del país con puertos extranjeros.

La disponibilidad de recursos incrementará considerablemente en el momento que el tratado entre en vigencia, pues las empresas de cada una de las partes tendrán la oportunidad de hacer uso de servicios ofrecidos entre sí. De esta manera, sus expectativas en cuanto a servicios, materias primas y tecnología tendrán un horizonte con muchas más opciones y por ende, muchas más oportunidades.

3.2.2 Contexto para la Firma, Estrategia y Rivalidad

En el país se existen 677 empresas relacionadas con la industria del cuero.²¹ De estas 677 empresas, solo 6 son consideradas como grandes empresas, de las cuales 4 se encuentran en la zona de Antioquia y 2 en la zona del Atlántico. En esta segunda zona se encuentra la ciudad de Barranquilla, donde la presencia de competidores directos es poca. En el Anexo No 2, se encuentra el número de curtiembres por región del país y la capacidad de las mismas.

Existe una vasta concentración de las ventas entre las 10 empresas más grandes del sector, las cuales superan los 10.000 millones de pesos al año y que claramente se

²¹ Diagnostico Ambiental del Sector de Curtiembres en Colombia. Centro Nacional de Producción más Limpia. Febrero de 2004.

encuentran muy cerca o por encima del promedio de ventas del total de empresas pertenecientes a la industria.²²

El aumento en la efectividad de las medidas de control al contrabando que realiza la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN-, quedó demostrado al cierre de agosto de 2005 cuando en valor las aprehensiones de mercancías de contrabando crecieron el 33% y en número el 21%.²³ El contrabando representa uno de los factores que afecta la competitividad de las curtiembres en Colombia. Actualmente se han tomado medidas para prevenir el contrabando, no solo de bienes industriales, sino de todos los bienes producidos en Colombia con el fin de favorecer su competitividad.

El entorno de negocios de las empresas curtidoras pierde competitividad por características generales como competencia desleal, informalidad, exportación de cuero en azul con bajo valor agregado y alto impacto ambiental. Mientras existen pocas empresas con tecnología de punta, hay muchas con procesos artesanales, la diferencia entre unas y otras es cada vez más amplia, especialmente en lo relacionado con las operaciones de pelambre y curtición, actividades que generan un impacto significativo en estas últimas empresas. En las empresas artesanales hay un bajo nivel de capacitación y procesos empíricos que no obedecen a un uso racional de los recursos naturales. Las pieles, que son la materia prima principal para las empresas curtidoras, presentan inconvenientes de calidad por parasitismo en el ganado, marcas, rayones con cercas de alambre de púas, entre otros.²⁴

Otro factor que influye directamente en la estrategia de la firma, es la preferencia de los consumidores por productos, que aunque no sean propiamente cuero, pueden llegar a sustituirlo. La causa de este fenómeno, se debe especialmente a la sensibilidad de los clientes frente al precio del bien. El Tratado de Libre Comercio no solo ampliará el mercado al cual va dirigido el bien (cuero curtido), sino también, propiciará el

²² BPR Asociados. Sector Cuero, Curtiembre y Marroquinería.
Tomado el día 31 de octubre de 2005

²³ DIAN-Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Comunicado de Prensa.
Tomado el día 7 de noviembre de 2005

²⁴ www.andi.com.co. Mesa Nacional del Sector de Curtido y Preparado de Cueros. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Asociación Nacional de Industriales (ANDI).
Tomado el día 8 de noviembre de 2005.

incremento de competencia directa, de la misma forma que intensificará la competencia de productos sustitutos.

La legislación ambiental para el sector no será establecida por el Tratado de Libre Comercio, pues se aplicará la legislación nacional ya establecida. El papel del TLC en este tema, será de evaluador, sobre la implementación de las leyes ambientales.

3.2.3 Condiciones de la Demanda

Entre los consumidores directos de cuero terminado, se encuentran marroquinerías, fábricas de muebles y fábricas de calzado, siendo éstas últimas los principales clientes de las curtiembres. La demanda por parte de éstos consumidores no es sofisticada debido a varias razones que afectan a estas industrias. Para el caso específico de Barranquilla, no existe concentración de la demanda en este entorno de negocios específicamente, la demanda nacional se concentra principalmente en Bogotá, Bucaramanga y Cúcuta.

La falta de una demanda sofisticada por parte de las industrias relacionadas mencionadas anteriormente, se debe principalmente a la prioridad dada al precio en el momento de adquirir el bien, dejando de lado el valor agregado que diferencia a un producto de determinada empresa en el mercado. No obstante, existen consumidores que jalonan el mercado del cuero con exigencias específicas sobre el producto, lo cual permite no solo que las empresas mejoren sus estándares de calidad, sino también que tengan un claro conocimiento de sus clientes. Estas exigencias por parte de los clientes, pueden estar enfocadas a características de color, de textura o simplemente a propiedades como que se produzca un cuero al que no se adhiera el polvo.

Por otra parte, la demanda extranjera representa una gran oportunidad para aquellas curtiembres que desean expandirse y crecer. Esta demanda proveniente de otros países tiende a ser más sofisticada y mucho más alejada de las dependencias de las cuales es víctima la demanda nacional, como su evidente dependencia del precio. Esta demanda proveniente de mercados internacionales incentiva a las empresas a mejorar la calidad

de sus productos. Al firmar el tratado, la demanda sufrirá un cambio considerable, pues todo lo relacionado a tendencias, preferencias y diferenciación del producto se dará a nivel internacional, lo cual indica inevitablemente que será superior a lo que representa en este momento la demanda nacional.

El entorno de negocios nacional se ve afectado de distintas formas por mercados extranjeros. Una de las formas como la demanda extranjera puede afectar la industria nacional, se debe al gran número de empresas de otros países que importan manufacturas del cuero y otra, se refiere a las empresas directamente interesadas en el bien.

3.2.4 Industrias Relacionadas y de Apoyo

El cluster de cuero y sus manufacturas localizado en la ciudad de Barranquilla, aunque naciente, ofrece disponibilidad de empresas e instituciones que brinden soporte a sus actividades, tanto de operación como aquellas relacionadas con innovación y conocimiento de nuevos mercados.

Por otra parte, a nivel nacional existen diferentes asociaciones cuyo fin es brindar a la industria del cuero apoyo en cuanto a nuevas oportunidades de negocio, tendencias en diferentes mercados del mundo, incentivar la industria nacional para que las empresas pertenecientes a ésta, se hagan partícipes del mercado mundial, entre otras actividades. En otras palabras, las actividades de estas asociaciones están enfocadas a generar valor en las empresas y que éste se vea reflejado en los bienes producidos por éstas. Actualmente existe la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado del Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), el Centro Tecnológico para la Industria del Calzado, Cuero y Afines (CEINNOVA) y por último, el International Footwear and Leather Show (IFLS).

En Colombia la producción de cuero, calzado y de la industria marroquinera depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. No obstante, esta oferta no puede ser aprovechada

completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante el proceso de levante del ganado vacuno y durante su sacrificio. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles.²⁵

A pesar de la existencia de industrias relacionadas en la ciudad de Barranquilla, existen algunas de éstas que no se encuentran en una posición favorable para las empresas dedicadas al curtido de cuero, como se menciona en el párrafo anterior. En cuanto a proveedores (hatos y fincas) de cuero se refiere, el cuero representa un subproducto sin mayor valor para ellos. Por esta razón, los proveedores de cuero no se muestran interesados en cuidar la piel de las reces, por lo que ésta se ve afectada y a su vez, las curtiembres consumidoras del bien. De esta manera, el producto final (cuero curtido) no cuenta con una calidad óptima, por lo menos para los estándares internacionales.

El TLC propiciará que las empresas pertenecientes al cluster del cuero, profundicen acerca de la necesidad de ampliar sus horizontes y de la importancia que representa crear alianzas estratégicas para proporcionar un soporte al entorno de negocios, pues la firma del acuerdo no solo representa oportunidades, sino también grandes amenazas. El acuerdo permitirá que haya en el mercado una mayor oferta de insumos, lo cual de permitirá a las empresas tener una mayor oferta en variedad, calidad y precio; lo cual representa para éstas un mayor poder de negociación frente a sus proveedores.

3.3 Cinco Fuerzas de la Industria

3.3.1 Amenaza de Productos Sustitutos

Un aspecto importante de la industria del calzado a nivel mundial es el aumento en el uso de materiales sustitutos del cuero como son los sintéticos para capelladas y el poliuretano (plástico) para fabricar suelas. Sin embargo, la innovación tecnológica más marcada se desarrolla en el calzado deportivo, que fabrica suelas de plástico inyectadas

²⁵ Calzado, Cuero e Industria Marroquinera. Ministerio de Desarrollo (2001) Los Retos de la Cadena de Cuero, sus manufacturas y el calzado en el S. XXI. Capítulo 4 La Oferta de Pieles en Colombia.

directamente a la capellada e incorpora como insumos los microprocesadores y computadores, materiales compuestos y fibras textiles sofisticadas combinadas con cuero y caucho. Por su parte, el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la fabricación y diseño asistido por computadora que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda.²⁶ Existen otros sustitutos como los textiles y los zapatos artesanales, estos bienes toman cada vez más fuerza, en especial en el mercado de calzado femenino.

Actualmente la industria del cuero se ve afectada considerablemente por productos provenientes de China; estos productos son en su mayoría sustitutos como plásticos y otros artículos que asemejan el cuero.²⁷ La entrada de estos bienes hace que la competencia destructiva, ya existente, aumente considerablemente. Esta incansable lucha de precios será cada vez mayor, si los productos ofrecidos no elevan sus estándares de calidad.

El flujo de productos sustitutos incrementará al entrar en vigencia el Tratado de Libre Comercio, pues al igual que el cuero, éstos bienes tendrán la oportunidad de entrar a Estados Unidos con un arancel de cero y de igual forma a Colombia desde Estados Unidos. Lo anterior hace que la competencia tanto nacional como internacional se intensifique y requiera de normas que regulen la competencia como las ya establecidas en el acuerdo.

3.3.2 Poder de Negociación de los Clientes

En el mercado nacional existe un gran número de curtiembres, éstas son aproximadamente 668 empresas que conforman la industria. De manera que la disponibilidad de proveedores para los clientes potenciales es bastante alta, lo cual les representa gran poder al momento de negociar. Además de lo anterior se debe tener en

²⁶ Ibid., Capítulo 4

²⁷ Entrevista realizada a Juan Felipe Muñoz, Gerente de Ventas Nacional de Curtiembres Búfalo. Barranquilla, Septiembre de 2005.

cuenta que muchos de los distribuidores no solo ofrecen cuero, sino también productos sustitutos de éste, limitando de ésta forma su mercado.

Existe una competencia destructiva entre la mayoría de los productores de cuero curtido. Esta competencia se basa principalmente en manejar precios bajos con materias primas de baja calidad o precios bajos con materias primas de una calidad aceptable.

Al firmarse el TLC, las empresas tendrán un horizonte mucho más amplio de posibilidades, es decir, contarán con un mayor número de ofertas en el mercado por lo cual su poder de negociación frente a sus proveedores será mucho mayor. De igual forma, para las curtiembres el número de clientes también aumentará, pero el incremento en la intensidad de la competencia seguirá siendo una amenaza. Los principales proveedores de cuero para Colombia a nivel internacional y que representan una gran amenaza, ya sea por la alta calidad de sus productos o por las economías de escala que manejan, se encuentran en el Anexo No 3.

3.3.3 Amenaza de Nuevos Competidores

Un tratado de libre comercio trae consigo numerosas oportunidades para los competidores, entre éstas podría estar el establecer una nueva curtiembre en Colombia por parte de inversionistas extranjeros. Sin embargo, la infraestructura de una curtiembre requiere de maquinaria especializada, que además se caracteriza por ser infraestructura muy pesada, la cual no es fácil de movilizar.

El entorno de negocios nacional no ofrece los mejores recursos desde algunos puntos de vista, que despierte el interés de inversionistas. Existen diferentes factores que es necesario mejorar para poder ofrecer una industria nacional estable, que pueda ofrecer cierto nivel de competitividad a multinacionales interesadas en hacer parte de la industria del cuero en Colombia.

La amenaza de nuevos participantes a través de importaciones, teniendo en cuenta la aprobación del Tratado de Libre Comercio es evidente, pues la industria del cuero hace

parte de aquellas, cuyos productos entrarán a cero arancel desde la entrada en vigencia del acuerdo, lo cual inevitablemente se verá reflejado en una fuerte entrada de competidores a la industria nacional.

3.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores

En Colombia no existe incentivo específico que motive a los proveedores de cuero crudo y los haga concientes, acerca de la importancia de este bien para las curtiembres. En Colombia la industria del cuero, calzado e industria marroquinera depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. No obstante, esta oferta no puede ser aprovechada completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante el proceso de levante del ganado vacuno y durante su sacrificio. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles.²⁸ Existe una gran disponibilidad de materia prima, pero no existe una óptima selección de los cueros, lo cual repercute inevitablemente en la calidad del producto terminado (cuero curtido).

El cuero representa para los proveedores un subproducto, por esta razón no le brindan el debido cuidado, así como tampoco se muestran interesados en desarrollar un valor agregado para el mismo. Esta falta de interés por el bien hace que los proveedores tengan un gran poder sobre los compradores de la materia prima.

La presencia de un TLC les permitirá a los productores de cuero en Colombia, tener acceso a materia prima proveniente del exterior, que cuente con niveles de calidad superiores a los ofrecidos por los proveedores nacionales. Los costos de esta materia prima podrían llegar a ser más altos, debido a que tendrán una mejor calidad, pero esto se vería compensado con el incremento del valor agregado de producto.

²⁸ Calzado, Cuero e Industria Marroquinera. Ministerio de Desarrollo (2001) Los Retos de la Cadena de Cuero, sus manufacturas y el calzado en el S. XXI. Capítulo 4 La Oferta de Pieles en Colombia.

Existen otros proveedores, como los relacionados con productos químicos utilizados para tinturar el cuero, los cuales son traídos de otros países como Italia y Alemania. Estos proveedores tienen poder en medida que no existe un fácil acceso a sus productos.

3.3.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad en la industria nacional revela una competencia destructiva. La competencia a nivel nacional se basa principalmente en una guerra de precios, más no de diferenciación de las características de los productos ofrecidos por las empresas. Lo anterior implica que no se cree valor, sino por el contrario, que se destruya valor, en medida que los consumidores dejen de lado la calidad del bien y enfoquen sus intereses en el precio.

La industria del cuero es víctima de la imitación y copia de productos. Muchas de las empresas pequeñas existentes en el sector no invierten en investigación y desarrollo para mejorar la calidad de su producto, por lo tanto se dedican a imitar lo que hacen las empresas más grandes a muy bajos costos y por lo tanto, se encuentran en capacidad de ofrecer mejores precios que su competencia. La competencia desleal es evidente en el sector.

La forma como se compete en esta industria se debe en parte a la falta de inversión de las empresas pequeñas en innovación, pues la mayoría solo espera copiar para luego ofrecer un precio mucho menor.

El Tratado de Libre Comercio tendrá efecto sobre todas y cada una de las empresas existentes en la industria nacional, tengan o no actividad exportadora. Muchas de las empresas nacionales no cumplen la reglamentación requerida por el tratado, por lo cual la competitividad de éstas disminuirá con respecto a aquellas que si cumplen con los requerimientos. El acuerdo será una gran amenaza para aquellas curtiembres pequeñas y serán las empresas grandes y sofisticadas las que tiendan a sobrevivir.

3.4 Situación Estratégica de la Empresa en la Actualidad

3.4.1 Modalidades de Entrada

Curtiembres Búfalo es una empresa conservadora y aunque su experiencia exportadora de casi 70 años no de fe de esto, se puede observar en su desarrollo, pues se ha abstenido de experimentar situaciones que se derivan de un proceso de internacionalización, como por ejemplo: el otorgamiento de franquicias, el establecer subsidiarias y realizar inversiones extranjeras, entre otras.

La empresa, por lo general, establece contacto directo con sus clientes, lo cual le permite estar más cerca de las necesidades de éstos, así como también de sus preferencias. La mayoría de sus exportaciones se realizan de forma directa y algunas vía distribuidor. La forma como la empresa establece relaciones con sus es clientes se debe a una búsqueda constante por medio de ésta, a través de visitas a ferias o simplemente información sobre algunos mercados que puedan representar una futura relación comercial.

3.4.2 Mercadeo y Ventas

Curtiembres Búfalo maneja cuatro líneas de producto, entre las cuales están: Cueros Terminados, Carnaza Terminada y Gamuzada, Cuero Semi-Terminado (Crust) y Cuero Curtido al Cromo (Wet Blue). Estas cuatro líneas se procesan y se comercializan a nivel nacional e internacional.

Las ventas a nivel nacional e internacional se ven apoyadas por diversos factores que han ido siendo desarrollados por parte de la empresa, como la constante inversión en I&D en cuanto a nuevos productos, la iniciativa de ampliar los servicios relacionados con el producto y el intentar cada vez más brindar un servicio personalizado en medida que el cliente lo requiera.

El mercado nacional es víctima de muchos factores que dificultan el óptimo desarrollo de la industria, entre estos se encuentra la competencia desleal, el contrabando y la informalidad característica del sector, debido a la falta de conciencia por parte de los proveedores de cueros crudos, de la importancia que tiene la materia prima para el siguiente eslabón de la cadena de valor (las curtiembres).²⁹ Por otra parte el mercado internacional es bastante importante para la empresa, el porcentaje las ventas realizadas al exterior se encuentran en el Anexo No 4.

3.4.3 Organizacional

La empresa maneja sus operaciones de manera centralizadas, no tiene subsidiarias. Tiene divisiones por producto y por segmentos de mercado. Por ser una empresa centralizada, no existe contratación fuera de esta, la única contratación existente es la relacionada con transporte. La estructura organizacional de la empresa es centralizada, por lo cual se concentran todas las decisiones en las directivas de ésta. La estructura organizacional de Curtiembres Búfalo S.A. es la que se muestra en la Figura No 3.

3.4.4 Producción

Curtiembres Búfalo cuenta con una planta relativamente grande, la cual no dispone de procesos intensivos en tecnología. A pesar de ser una curtiembre con experiencia, las directivas de Búfalo son concientes que las cosas pueden ser mejores, por eso califican el proceso de producción como eficiente, pero susceptible a mejoras en tecnología. El proceso de producción está en constante evolución, pues siempre se está buscando una mejor forma de hacer las cosas, siempre se persigue la más alta calidad en los productos con el fin de satisfacer con mayor eficacia al cliente. El proceso productivo del cuero curtido es dispendioso y además requiere de una, éste se describe en la Figura No 4.

Así como el mercado se ve afectado por diversos factores, el proceso de curtido del cuero también se ve afectado por un factor específico, la baja selección del mismo. Esta

²⁹ Entrevista a Juan Felipe Muñoz, Gerente de Ventas Nacionales de Curtiembres Búfalo S.A.

baja selección del cuero crudo se refiere, no a la calidad del bien como tal, sino al estado en que éste es entregado a las curtiembres para ser procesado. Lo anterior repercute directamente en la competitividad del producto frente a la competencia, puesto que se elevan los costos de tratamiento de la piel por el uso de productos químicos y mano de obra. Entre más tratada esté la piel, menos natural se ve, lo cual le resta competitividad a nivel tanto internacional como nacional.³⁰

3.4.5 Finanzas

CI Curtiembres Búfalo S.A. es una empresa que constantemente se encuentra con cierto nivel de deuda, pues ésta es su mayor fuente de financiamiento junto con capital proveniente de los socios. En el año 2004 el nivel de endeudamiento creció tanto como pudo haber crecido el capital proveniente de los accionistas. Este aumento de la deuda, se dio en parte, por las nuevas políticas macroeconómicas que ha impulsado el gobierno con el fin de brindar mayores facilidades de financiación para las empresas.³¹

3.4.6 Recursos Humanos

El recurso humano tiene sin duda una vital importancia para la empresa, puesto que ésta intenta conservar a la mayoría de sus empleados, sin tener preferencia entre aquellos que pertenecen a cargos directivos y aquellos que desempeñan labores de planta.

Para la empresa es importante invertir en capital humano y más aún conservarlo dentro de la empresa, permitiendo que éste vaya mejorando cada vez más sus capacidades y conocimientos acerca de las labores que desempeñan, haciendo que el proceso productivo mejore cada vez más en eficiencia y calidad, calidad que se ve reflejada en el producto final. Existe un mayor interés por la productividad por persona que por la

³⁰ Entrevista a Oscar Duque, Gerente de Producción de Curtiembres Búfalo S.A. Barranquilla, septiembre 2005.

³¹ Entrevista a María Celio Clavijo, Jefe de Tesorería de Curtiembres Búfalo S.A. Barranquilla, septiembre 2005.

edad, pues que una persona sea mayor no quiere decir que es improductiva. No es política de la empresa dejar los conocimientos. No se dejan perder los conocimientos.³²

3.4.7 Comercialización Interna

El proceso de comercialización a nivel nacional, se lleva a cabo por medio de vendedores en diferentes zonas del país, los cuales están siendo guiados constantemente por el área de ventas nacionales de la empresa, también se comercializa a través de mayoristas. De esta manera, así como en el exterior, las ventas nacionales se realizan de forma directa. Entre los competidores más fuertes a nivel nacional están: Curtiembres Itai, Curti pieles y Americana de Curtidos.

La comercialización a nivel nacional se ve frenada en ocasiones por la falta de una infraestructura adecuada para la respectiva logística que implica transportar mercancía de un lugar a otro, de la misma forma que se ve afectada por las zonas guerrilleras existentes en el país y que no han sido eliminadas.³³

3.4.8 Tecnología de Información

En cuanto a tecnología de información, Curtiembres Búfalo cuenta con una plataforma ERP, que le permite integrar todas las funciones de la empresa a nivel interno, manteniendo la información que ingresa totalmente actualizada para cada área que lo necesite.³⁴

La empresa no cuenta con ningún otro sistema de información a nivel de clientes, ni de proveedores como tampoco es poseedora de una plataforma de comercio electrónico,

³² Entrevista a Darío Torrente, Gerente de Talento Humano de Curtiembres Búfalo S.A. Barranquilla, septiembre 2005.

³³ Entrevista a Juan Felipe Muñoz, Gerente de Ventas Nacionales de Curtiembres Búfalo S.A. Barranquilla, septiembre 2005.

³⁴ Entrevista a Eugenio Millán, Jefe de Sistemas de Curtiembres Búfalo S.A. Barranquilla, septiembre 2005.

que le permita manejo de clientes y pedidos por internet (Ver Anexo No 5 y Anexo No 6).

3.5 Amenazas y Oportunidades Frente al TLC

3.5.1 Acceso a Mercados

En la mesa de Acceso a Mercados, al igual que en todas las demás mesas, se intentó en lo posible establecer un acuerdo equitativo para cada una de las partes, teniendo en cuenta las diferencias existentes entre cada uno de los países involucrados en el tratado. Para saber el impacto que estas negociaciones pueden tener en la empresa CI Curtiembres Búfalo S.A., es necesario analizarlas desde puntos de vista distintos.

Se fijaron condiciones para el ingreso al mercado de los Estados Unidos de 150 productos de origen colombiano, los cuales entrarán a ese mercado libres de aranceles a partir de la entrada en vigencia del tratado. Dentro de estos productos se incluye el sector de cueros, manufactura de cuero y calzado de cuero. A cambio, Colombia aceptó una desgravación igual para este sector, gracias a las ventajas comparativas de las goza esta industria.³⁵

Esta medida de acceso representa una amenaza, de igual forma que puede representar una oportunidad para la industria nacional. Esta decisión, puede considerarse una amenaza, si se tiene en cuenta la capacidad de las empresas estadounidenses de competir activamente y de forma equitativa en diferentes campos como calidad, precio y servicio. Lo anterior, podría disminuir el porcentaje de bienes colombianos comprados por los consumidores y aumentar el consumo de importaciones.

Por otra parte, esta medida sugiere la oportunidad de incrementar las ventas de la empresa en este país (Estados Unidos), lo cual permitiría a la empresa no depender de forma casi exclusiva de los mercados asiáticos.

³⁵ www.tlc.gov.co. Novena Ronda de Negociación. Mesa de Acceso a Mercados. Tomado el 1 de noviembre de 2005.

Entre los bienes industriales pertenecientes a la canasta A, que se refiere a aquellos bienes para cuales ese acordó una entrada inmediata de cero arancel, se encuentran bienes que representan competencia indirecta para el producto de Búfalo S.A. Entre estos bienes, se encuentran las imitaciones de cuero, provenientes en gran medida del exterior y productos sustitutos, como los textiles y el plástico o sintético.

La desgravación de productos sustitutos de Colombia hacia Estados Unidos también se dará, pues los productos sustitutos (imitación de cuero) también se encuentran en la canasta A. De la misma forma ocurre de Estados Unidos a Colombia, lo cual representa una amenaza para la industria del cuero, pues sus sustitutos se caracterizan por tener precios muy bajos. Los productos sustitutos como el sintético y los textiles harán la competencia mucho más ardua, tanto a nivel nacional como en el mercado de Estados Unidos.

La tasa de protección efectiva será neutra, pues el cuero y sus manufacturas, incluyendo las materias primas, entrarán con arancel de cero a Estados Unidos y lo mismo se aplica para Colombia. A pesar, que las dos partes se encuentran en igualdad de condiciones en cuanto a acceso a mercados, estas medidas pueden representar una amenaza para Colombia teniendo en cuenta la diferencia en la disponibilidad de recursos que ofrece cada uno de los entornos de negocios de los países involucrados.

3.5.2 Normas de Origen

Cada parte dispondrá que para los propósitos de los artículos 4.2 y 4.6, el valor de un material será establecido según diferentes aspectos. En el caso del material importado por el productor de la mercancía, el valor ajustado del material.³⁶ En el caso de un material adquirido en el territorio donde se produce la mercancía, el valor determinado de conformidad con lo dispuesto en los artículos 1 al 8, artículo 15 y las

³⁶ Valor ajustado: de conformidad con los artículos del 1 al 8, establecidos para la mesa de Normas de Origen. Visita al Cuarto de Lectura del TLC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Tomado el 18 de noviembre de 2005.

correspondientes notas interpretativas del Acuerdo de Valoración Aduanera de la misma manera que las mercancías importadas.³⁷

Lo anterior no representa una amenaza para la empresa, pues la mayor parte de sus insumos son provenientes de proveedores nacionales y otros de mercados europeos. Ésta puede llegar a representar una oportunidad para la empresa, en cuanto a la importación de insumos provenientes de Estados Unidos, ya que éstos son considerados como originarios debido a que este país hace parte del tratado. Si la empresa tiene competidores que importen insumos desde Estados Unidos u otro de los miembros del tratado, podría considerarse una amenaza, pues éstos tendrían la oportunidad de disponer de recursos a un mejor costo, que además serían contados como originarios debido al tratado. De esta forma, los competidores tendrían una ventaja sobre la empresa.

Al valor del material también se podrá agregar los costos asociados al transporte de mercancías, aranceles, impuestos y costos por servicios de correduría aduanera pagados por el material dentro del territorio de una de las partes involucradas en el tratado; por último, el costo de los desechos y desperdicios derivados de la utilización del material en la producción de la mercancía menos el valor de los desperdicios renovables o subproductos. Por otra parte, cada país dispondrá que un material indirecto sea considerado como originario independientemente del lugar de su producción.³⁸

El considerar dentro del valor nacional de la mercancía todos los costos asociados con ésta, representa una oportunidad, ya que se reconoce toda la inversión que la empresa realiza, no solo en el proceso industrial del bien, sino también en todo lo referente a distribución física internacional.

En la mesa de reglas de origen no se ha hecho específico el porcentaje de valor de contenido nacional para las posiciones arancelarias correspondientes a los bienes

³⁷ Visita al Cuarto de Lectura del TLC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ronda XII, Reglas de Origen.

Tomado el 18 de noviembre de 2005.

³⁸ Ibid.

pertenecientes a la industria del cuero y sus manufacturas.³⁹ A pesar de esto, se puede deducir que para los productos que se beneficiaban de acuerdos anteriores, las normas podrían quedar parecidas.

Las reglas correspondientes a porcentajes de contenido nacional de cada parte, son flexibles en medida que para la producción de un bien sean utilizadas materias primas, mano de obra y de más, del país de origen o en su defecto, que los insumos provengan de uno de los países partícipes del acuerdo. De esta forma, un país podrá ser flexible en cuanto a normas de origen y a su vez incentivar el consumo de aquellos bienes que representan insumos para algunas industrias del otro país partícipe del acuerdo.

Estas reglas de origen se aplican de la misma forma para insumos relacionados con la industria. Sin embargo, el cuero crudo, debido a su estado, tiene más barreras relacionadas con medidas fitosanitarias.

3.5.3 Obstáculos al Comercio

Para cada una de las partes, es muy claro su interés por establecer normas que no generen mayor dificultad al comercio de bienes y servicios. De manera que existe un interés mutuo por fijar normas flexibles, que permitan que la actividad del mercado se de sin mayor problema.

A pesar de lo anterior, es importante mencionar que en el ATPDEA, se exigía a bienes de este tipo características específicas relacionadas con los insumos, en especial con respecto a los químicos utilizados en el proceso de curtido. Esto constituye un antecedente que puede dar luces sobre posibles obstáculos técnicos al comercio que puedan ser impuestos a estas empresas más adelante.

³⁹ www.tlc.gov.co. Reuniones de Avance Washington D.C. Estados Unidos. 17 al 21 de octubre de 2005. Tomado el 1 de noviembre de 2005.

3.5.4 Asuntos Ambientales

En la mesa ambiental se busca que las obligaciones ambientales sean parte integral de los acuerdos comerciales. Generalmente, estas negociaciones buscan garantizar la implementación y cumplimiento de la legislación ambiental propia y asegurar altos estándares de protección ambiental por cada parte. Los acuerdos normalmente incluyen la prohibición expresa de reducir o debilitar las normas ambientales vigentes para atraer comercio o inversiones. Se prevé también la posibilidad de recurrir al mecanismo de solución de diferencias en casos de incumplimiento de dichas obligaciones.⁴⁰

Las negociaciones en la mesa de asuntos ambientales no han sido muy específicas para cada una de las partes. La regulación que regirá, será aquella que contempla la legislación de cada país involucrado. Ésta estará, a su vez, vigilada por un comité especial que se encargará de asegurar que la legislación con respecto a normas ambientales de cada país se cumpla. Esta mesa no debe representar amenaza alguna para ninguna de las partes, pero sí una clara oportunidad de amoldarse a una legislación ya establecida y conocida.

Aunque no se establecerá una legislación específica para asuntos ambientales dentro del Tratado de Libre Comercio, sino que se mantendrán las políticas nacionales relacionadas con la actividad de las curtiembres, muchas de las empresas pertenecientes a esta industria no cuentan con las instalaciones requeridas para el tratamiento de desechos industriales y de aguas. Teniendo en cuenta lo anterior, muchas de estas empresas tendrán que realizar una considerable inversión en plantas de tratamiento con el fin de cumplir con la legislación nacional correspondiente al medio ambiente y de esta manera, poder desarrollar actividades a nivel internacional.

Curtiembres Búfalo tiene una ventaja sobre sus competidores, pues la empresa cumple con todas las normas ambientales establecidas por la legislación. Esta inversión fue realizada por los socios de la empresa desde su creación. Puesto que la preservación del medio ambiente ha estado siempre dentro de las políticas de la compañía.

⁴⁰Ibid.

3.5.5 Normas Sanitarias y Fitosanitarias

De acuerdo con las negociaciones, las partes podrán tener exigencias entre sí. Éstas tendrán un plazo de un año a partir de la entrada en vigor del tratado para establecer los requerimientos. Por otra parte, el análisis de riesgo que representa este tema será contemplado con más persistencia, por el importador que por el exportador, pues será éste quien tenga exigencias específicas sobre el producto.⁴¹

Las medidas sanitarias y fitosanitarias pueden llegar a representar una amenaza en la medida que cada parte puede tener exigencias sobre la otra, lo cual no está del todo regulado por el tratado, sino que depende de los requerimientos del importador específicamente.

Curtiembres Búfalo S.A. conoce y cuenta con las medidas específicas sobre control sanitario, ya que ha sido una empresa activamente exportadora y por lo tanto maneja las regulaciones impuestas a bienes extranjeros.

3.5.6 Propiedad Intelectual

Una vez el tratado entre en vigencia, se deberán establecer varios acuerdos como el Tratado Sobre Derechos de Marca (1994), Tratado Sobre Derechos de Patentes (2000) y el Acuerdo de la Haya Sobre el Depósito Internacional de Diseños Industriales (1999).⁴²

Esta mesa de negociación representa una oportunidad para la industria del cuero en Colombia, pues requerirá que las diferentes empresas del entorno de negocios ejerzan sus actividades en conformidad con la ley. De esta manera, se combatirá activamente la competencia desleal a nivel internacional.

⁴¹ Visita al Cuarto de Lectura del TLC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ronda VI, Mesa de Normas Sanitarias y Fitosanitarias. Tomado el 11 de noviembre de 2005.

⁴² Visita al Cuarto de Lectura del TLC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ronda XII, propiedad Intelectual. Tomado el 18 de noviembre de 2005.

Para el caso de Curtiembres Búfalo sería una oportunidad, pues ésta es una empresa que combate constantemente la competencia desleal y por lo tanto se preocupe por que sus acciones estén bajo lo establecido por la ley.

3.5.7 Servicios Transfronterizos

Las transferencias y pagos relacionados con el suministro transfronterizo se efectuarán de manera libre y sin demora dentro y fuera de su territorio. Estos pagos se hacen en moneda de libre circulación, al tipo de cambio vigente.⁴³

La empresa podrá tener diferentes servicios de carácter transfronterizo, si ésta es su necesidad. Esto le permitirá tener un mayor poder de negociación frente a los proveedores de servicios, pues podrá escoger entre diferentes empresas nacionales e internacionales. De esta manera, la empresa podrá mejorar sus costos.

Otro aspecto importante de esta mesa, es el otorgamiento de licencias para ingenieros.⁴⁴ Esta parte del acuerdo representa, sin duda alguna, una oportunidad, pues las empresas estarán en posición de contratar servicios profesionales, los cuales pueden ser en ocasiones, más avanzados que aquellos de los que disponen a nivel nacional.

Anexo No 7. Resumen del Impacto de las Mesas de Negociación para el Entorno y la Empresa.

MESA DE NEGOCIACIÓN	AMENAZA	OPORTUNIDAD
Acceso a Mercados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas de Estados Unidos al igual que las colombianas tendrán acceso a cero arancel a Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cuero y sus manufacturas pertenecen a la canasta A. ▪ Acceso de materia prima proveniente

⁴³ Visita al Cuarto de Lectura del TLC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ronda VI, Servicios Transfronterizos.

Tomado el 11 de noviembre de 2005.

⁴⁴ Ibid.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los productos sustitutos del cuero también entrarán a cero arancel al mercado colombiano y estadounidense. ▪ Oferta de Productos con una mayor calidad y un mejor precio. 	<p>de Estados Unidos, la cual puede ser de mejor calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se podrá aprovechar el exceso de capacidad de la empresa. ▪ Aumentar ventas destinadas al mercado de Estados Unidos.
Normas de Origen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresa de Ecuador, Perú y Estados Unidos pueden estar interesadas en adquirir materias primas (cuero crudo) colombianas. ▪ Poca oferta de materia prima colombiana a empresas nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechamiento de insumos provenientes de Estados Unidos. ▪ La materia prima de mayor uso por las curtiembres es nacional.
Obstáculos al Comercio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibles obstáculos relacionados con estándares industriales, como la forma de tratamiento del cuero, los químicos utilizados en el proceso de curtido y la calidad como tal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que no existan obstáculos que eleven los costos de producción.
Asuntos Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe amenaza, siempre y cuando siga rigiendo la legislación actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa tendrá libre acceso al mercado de Estados Unidos, pues cumple con la legislación ambiental nacional.
Normas Sanitarias y Fitosanitarias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa puede llegar a ser víctima de exigencias sanitarias y fitosanitarias extremas, ya que el bien es tratado con productos químicos que le pueden causar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa conoce los requerimientos establecidos. ▪ La oportunidad depende del poder de negociación de la empresa frente al cliente.

	<p>daño al consumidor final.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimientos por parte del cliente, los cuales pueden representar un obstáculo al momento de entrar al mercado. 	
Propiedad Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe amenaza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se combatirá la competencia desleal, pues las empresas estarán en la obligación de hacer parte de tratados como el Tratado Sobre Derechos de Marca (1994), Tratado Sobre Derechos de Patentes (2000) y el Acuerdo de la Haya sobre el Depósito Internacional de Diseños Industriales (1999).
Servicios Transfronterizos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe amenaza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La oferta de servicios será mucho más amplia, lo cual le permitirá a la empresa tener un mayor poder de negociación frente a sus proveedores de servicios. ▪ Las transacciones internacionales serán mucho más rápidas y flexibles. ▪ Otorgamiento de licencias para ingenieros.

3.6 Motivaciones para Entrar a un Nuevo Mercado

Las empresas que exportan tienen motivaciones internas y externas, que las llevan a entrar a nuevos mercados e intentar posicionarse en éstos. En el caso de Curtiembres Búfalo S.A., que es una empresa que exporta hace más de setenta años, las motivaciones son una mezcla entre la situación del mercado nacional y el potencial de la empresa para desarrollar actividades de exportación.

En particular, Curtiembres Búfalo ya exporta a Estados Unidos. Del total de las ventas exportadas, las ventas a este país representan el 5%. Esta cantidad es relativamente baja comparada con el porcentaje que la empresa exporta a países asiáticos como China, Japón y Tailandia.

Los factores internos que motivaron a la empresa a incursionar en mercados internacionales fueron, la disponibilidad de una planta con una gran capacidad de producción, la cual se veía subutilizada solo produciendo para el mercado interno; la política de internacionalización de la empresa, la cual estuvo presente desde sus inicios; mejorar sus utilidades por medio del margen obtenido por producto; disminuir la dependencia del mercado nacional, diversificando el riesgo por medio de la ampliación de mercados y por último, la planeación estratégica de la empresa para incursionar a mercado internacionales.

Por otra parte, los factores externos que más han influenciado la entrada de la empresa a mercados internacionales han sido aquellos relacionados con la crisis presente en el mercado, incluyendo la informalidad del sector. Existen dos aspectos muy importantes en este caso, éstos se refieren a los problemas coyunturales del mercado doméstico, como por ejemplo la crisis causada por el paro nacional en Venezuela en el primer trimestre del año 2003, lo cual afectó la industria del calzado en Colombia y con ella, a la industria del cuero. La informalidad del sector es también una de las características de las falencias existentes en este mercado, pues es víctima de una fuerte competencia desleal por parte de las curtiembres pequeñas, lo cual no le permite a la empresa mantener precios competitivos.

4. CONCLUSIONES

El Tratado de Libre Comercio representa para la industria de cuero en Colombia una serie de oportunidades y amenazas, las cuales deben ser aprovechadas y afrontadas respectivamente por cada empresa en particular. El tratado traerá consigo numerosos cambios, en especial para aquellas empresas interesadas en exportar a alguno de los países miembros del mismo.

El acuerdo tendrá un gran impacto en el entorno de negocios. Este impacto se reflejará primero, en la forma como las empresas hacen negocios, pues se han establecido normas que protegen cada una de las partes. Segundo, las empresas tendrán que invertir en investigación y desarrollo con el fin de elevar su competitividad y así estar a niveles internacionales con respecto a calidad e innovación, así como también a normas ambientales, sanitarias y fitosanitarias, lo cual permitirá a la empresa que su producto se diferencie en el mercado. En la parte de calidad, se debe tener muy presente la selección de cuero crudo, pues finalmente éste representa la principal materia prima y por lo tanto es decisivo para mejorar la calidad del bien. Tercero, la competencia desleal, por lo menos internacionalmente, será controlada por medio de la mesa relacionada con propiedad intelectual, la cual está diseñada para proteger derechos industriales sobre nuevos productos, marcas, entre otros. Cuarto, la competencia se intensificará, haciendo que las empresas menos competitivas vayan perdiendo poco a poco participación en el mercado. Quinto, el poder de los clientes aumentará, pues la oferta del bien se incrementará y además la demanda será más sofisticada de lo que es en la actualidad, por lo menos a nivel nacional. Por último, las empresas tendrán que acogerse a la legislación ambiental nacional, si quieren acceder al mercado de Estados Unidos.

La industria de cuero en Colombia cuenta con 668 empresas, de las cuales solo seis son consideradas como empresas grandes. La mayoría de empresas son curtiembres medianas y pequeñas que no cuentan con procesos de producción sofisticados, tampoco disponen de plantas de tratamiento de residuos, además no existe gran interés por

invertir en investigación y desarrollo, lo cual hace creciente la competencia desleal en el mercado. Existen otros aspectos que caracterizan la industria y representan falencias para la misma. Entre éstos se encuentra la mala selección de cuero crudo por parte del hato, debido a que éste representa un subproducto; la falta de inversión en investigación y desarrollo; una demanda nacional poco sofisticada y la presencia de productos sustitutos e imitaciones de cuero.

CI Curtiembres Búfalo S.A. ha sido desde sus inicios una empresa con gran espíritu y potencial exportador, potencial que la ha llevado a exportar alrededor del 75% de su producción total y a conquistar el mercado chino.

A pesar de los esfuerzos de internacionalización por parte de la empresa, se debe tener en cuenta que Curtiembres Búfalo, se encuentra próxima a enfrentar un nuevo reto, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Este acuerdo trae consigo grandes oportunidades, pero también enormes desafíos. Dentro de poco, el mercado internacional ya no estará cruzando nuestras fronteras, sino que el mercado que hoy le pertenece a las empresas colombianas se verá invadido por otras empresas dispuestas a competir por obtener una óptima participación en él.

Frente a este acontecimiento, las empresas deben replantear sus objetivos y por supuesto reestablecer la estrategia que las llevará a ellos, pues su entorno sufrirá una evolución. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe ser conciente del cambio que sufrirá su entorno de negocios, pues se puede ver perjudicada desde distintos puntos de vista como por ejemplo, disponibilidad de materia prima. Además, debe reevaluar nuevamente su estrategia y decidir si la actual va acorde con el nuevo entorno de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones (1999). MICHAEL PORTER.

Curtiembres Búfalo, Experiencia de Comercio con China, Ricardo Leyva, Año 2004. Tesis de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

PAGINAS DE INTERNET

CI Curtiembres Búfalo S.A. www.cbufalo.com.co

Centro de Estrategia y Competitividad de la Universidad de los Andes.
www.cec.uniandes.edu.co

www.andi.com.co. Mesa Nacional del Sector de Curtido y Preparado de Cueros. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Asociación Nacional de Industriales (ANDI).

www.tlc.go.co. Cartilla TLC, Las 100 Preguntas del TLC. Novena Ronda de Negociación. Mesa de Acceso a Mercados. Reuniones de Avance Washington D.C. Estados Unidos. 17 al 21 de octubre de 2005.

ARTICULOS Y OTROS DOCUMENTOS

Diagnostico Ambiental del Sector de Curtiembres en Colombia. Centro Nacional de Producción más Limpia. Febrero de 2004

DIAN-Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Comunicado de Prensa.

Calzado, Cuero e Industria Marroquinera. Ministerio de Desarrollo (2001) Los Retos de la Cadena de Cuero, sus manufacturas y el calzado en el S. XXI. Capitulo 4 La Oferta de Pielés en Colombia.

Entrevista realizada el 12 de septiembre de 2005 a: Juan Felipe Muñoz, Gerente de Ventas Nacional; Maria Celio Clavijo, Jefe de Tesorería; Darío Torrente, Gerente de Talento Humano; Oscar Duque, Gerente de Producción; Eugenio Millán, Jefe de Sistemas y a Juan Carlos Acosta, Gerente de Ventas Internacionales.

Documentos no publicados de las negociaciones del TLC con Estados Unidos. Cuarto de Lectura del TLC del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Ronda VI, Mesa de Normas Sanitarias y Fitosanitarias y Servicios Transfronterizos. Ronda XII, Reglas de Origen y propiedad Intelectual.

.
BASES DE DATOS

BPR Asociados. Sector Cuero, Curtiembre y Marroquinería.

ANEXOS

Anexo No 1. Cuadro comparativo entre el Nafta y el TLC firmado entre Estados Unidos y Chile.

Mesa de Negociación	NAFTA	Chile
Acceso a mercados (bienes industriales)	El acuerdo previó la desgravación de aranceles dentro de un plazo máximo de 10 años, aunque algunos productos sensibles quedaron en la lista para desgravación a 15 años. El tratado transformó los procedimientos de solución de diferencias tradicionales en México. Introdujo, además, un modelo de apertura en el cual se establecieron condiciones específicas y capítulos especiales para sectores como textiles y confecciones, automóviles, transporte, telecomunicaciones, energía, etc. ⁴⁵	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plazo mínimo para que todos los productos estén a “0” arancel es de 12 años. ▪ Las importaciones de mercancía por reparación o alteración, de muestras comerciales y materiales de publicidad impresos, estarán exentas de los derechos aduaneros correspondientes. ▪ Reglas de origen - lista de exigencias sobre los productos que ingresan a un país, en cuanto a su producción con el fin que estos cumplan con las mínimas exigencias para acceder a los beneficios del tratado. ▪ Barreras técnicas – creación de un comité de expertos que constituya el foro y aborde problemas de comercio bilateral, relacionado con obstáculos técnicos al comercio exterior. ▪ Salvaguardias – salvaguardias bilaterales, aplicables solo al socio comercial cuando se de un aumento inesperado de

⁴⁵ Tomado de: www.cec.uniandes.edu.co. Recuperado el 9 de octubre de 2005.

		<p>las importaciones, esta medida se puede aplicar solamente dentro de un periodo de transición de diez años para productos industriales.</p> <p>Salvaguardias globales, se dan cuando se hace necesario brindar ayuda a áreas de producción en dificultades. Este consiste en establecer sobretasas arancelarias a máximo un año de duración.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de controversias – consultas o negociaciones directas entre partes, prevé intervención de la Comisión de Libre Comercio como instancia de discusión y solución de disputas. Por otra parte, existen procedimientos especiales para asuntos como servicios financieros, medio ambiente y laboral.
<p>Inversión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principios asegurados – trato nacional, trato de nación más favorecida, no pueden existir requisitos de desempeño y se deben eliminar en un periodo determinado, no se puede expropiar a los inversionistas, los inversionistas tienen derecho a obtener divisas y se pueden ser transferir como ganancias o repatriación de capitales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspectos relevantes – El acuerdo establecerá un marco jurídico que proteja a los inversionistas estadounidenses que tengan actividades en países de Centro América. Todos los tipos de inversión de inversión estarán protegidos en virtud del acuerdo, empresas, deudas, concesiones, contratos y propiedad

		<p>intelectual.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El trato a los inversionistas y a sus inversiones, no será distinto del que se otorgue. Debe existir un trato justo y equitativo. ▪ Si el Estado incumple con lo estipulado en el tratado para con los inversionistas, se garantiza un proceso de solución de diferencias. ▪ Se prohíbe la expropiación de una inversión cubierta, excepto cuando sea por razones de utilidad pública y con la correspondiente indemnización.
Servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de que los bancos extranjeros tuvieran una participación sin límite máximo en el mercado financiero mexicano. ▪ No exige a las partes el establecimiento de sucursales de bancos extranjeros. ▪ En la industria de seguros, las empresas de Estados Unidos no pueden vender los productos de vida, salud, accidente, viajes o carga desde el otro lado de la frontera. ▪ Las empresas de Estados Unidos o Canadá que desearan hacer un joint-venture con una empresa mexicana podrían hacerlo, hasta un porcentaje límite 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ámbito de aplicación – se excluyen planes de pensiones o seguridad social y los servicios financieros proporcionados directamente por el Estado. ▪ Trato nacional – el trato a inversionistas extranjeros debe igual de favorables como lo es para los nacionales. ▪ Trato de nación más favorecida – si se le otorga un trato especial a inversionistas que no hagan parte de los países pertenecientes al tratado, aquellos que si pertenecen deberán recibir el mismo trato.

⁴⁶ Tomado de: www.cec.uniandes.edu.co.
Recuperado el 9 de octubre de 2005

	<p>que crecería gradualmente (el máximo pasaría de 30% en el momento inicial a 50% a partir de 1998 y 100% para el año 2000).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se permitió la entrada de firmas corredoras de bolsa en el mercado mexicano, con topes a la participación total de los extranjeros en el mercado (hasta 30% cuatro años después de la firma del tratado).⁴⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso al mercado para las instituciones financieras – no se adoptarán restricciones a los servicios financieros. ▪ Tratamiento de la información confidencial – no habrá acceso a información confidencial. ▪ Comercio transfronterizo – el servicio financiero transfronterizo será de libre elección para todos aquellos que requieran de él. ▪ Nuevos servicios financieros – mercado libre para nuevos servicios financieros.
--	--	---

Fuente: información tomada de www.cec.uniandes.edu.co

Anexo No 2. Número y Tamaño de las Curtiembres en Colombia

Lugar	Número de Curtiembres	Tamaño de las Empresas	Producción Piel/Mes
Cundinamarca (Villapinzón, Chocontá y Cogua)	190	124 microempresa 66 pequeñas	Prom. Aprox.: 70000 Máximo: 120000
Antioquia	5 Medellín 1 Guarne 1 Sonson	2 pequeñas 1 mediana 4 grandes	Prom. Aprox.: 62000 Máximo: 74000
Bogotá	350 (San Benito y San Carlos)	298 microempresas 42 pequeñas 10 medianas	Prom. Aprox.: 33000 Máximo: 140000
Valle del Cauca	22	10 microempresas 8 pequeñas 4 medianas	Prom. Aprox.: 40900 Máximo: 92150
Atlántico	2	2 grandes	Prom. Aprox.: 21000
Nariño	64	Todas microempresas	Prom. Aprox.: 19000 Máximo: 38000
Quindío	27	16 microempresas 10 pequeñas 1 mediana	Prom. Aprox.: 12000 Máximo: 50000
Bolívar	1	Mediana	Prom. Aprox.: 10000
Risaralda	1	Mediana	Prom. Aprox.: 9000 Máximo: 12000
Satander	4	Sin información	Sin información
Huila	1	Sin información	Sin información
Tolima	8	Sin información	Sin información
TOTAL	677		

Fuente: DIAGNOSTICO AMBIENTAL DEL SECTOR CUTIEMBRE EN COLOMBIA. Centro Nacional de Producción Más Limpia, febrero de 2004.

Anexo No 3. Importaciones y Principales Proveedores para Colombia

Cuadro 5
Colombia: importaciones y principales proveedores
(Promedio anual 2001-2003)

Eslabón	Importaciones totales (US\$ miles)	Origen (Participación %)				
		China	Ecuador	Brasil	Italia	Otros
Pieles de animales de caza sin curtir	10	-	-	-	10,4	89,6
Pieles de ganado vacuno sin curtir	1.179	-	52,4	10,4	2,3	34,9
Pieles de otras especies sin curtir	60	4,8	-	-	0,1	95,1
Camaza cruda	39	-	32,0	-	1,8	66,2
Pieles curtidas de animales de caza	115	0,4	-	-	14,7	84,9
Pieles curtidas de ganado vacuno	5.525	0,4	5,8	28,7	10,7	54,5
Pieles curtidas de otras especies	31	26,4	-	-	10,8	62,8
Teñido y acabado	751	2,4	9,9	0,6	41,6	45,4
Artículos de carnaza y otros de cuero	630	11,7	0,1	0,2	8,9	79,1
Marroquinería y maletas	1.500	56,0	0,7	0,1	7,1	36,1
Talabartería	98	4,2	0,7	-	1,1	94,0
Vestuario	1.862	26,4	-	0,1	29,8	43,7
Marroquinería y maletas de plástico	17.027	73,5	0,0	0,0	0,6	25,9
Partes para calzado	4.707	6,7	0,3	5,7	37,6	49,7
Calzado de cuero	16.862	55,7	0,5	5,6	4,6	33,5
Calzado de textiles	21.814	63,1	14,4	4,3	0,1	18,1
Calzado de caucho o plástico	37.439	60,4	20,4	5,9	0,3	13,0
Total cadena	109.650	54,8	10,9	5,6	4,1	24,7

Fuente: Documento Cuero Calzado e Industria Marroquinera. Generalidades de la Cadena Productiva.

DANE-DIAN, Cálculos DNP-DDE

Anexo No 4. Porcentaje de Ventas Exportadas por País

País	% Ventas	Países Específicos
CAN(Venezuela, Ecuador, Bolivia y Perú)	20%	Venezuela, Ecuador y Perú
MERCOSUR(Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)	0%	Son grandes productores de cuero
Centroamérica	10%	Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá
Estados Unidos	5%	No hay una gran producción que consuma el producto
El Caribe	2%	República Dominicana
México	0%	
Canadá	0%	
Chile	0%	
Europa	10%	Bélgica e Italia
Asia	53%	Hong Kong, China, Taiwán, Japón, Tailandia e Indonesia
África		

Fuente: CI Curtiembres Búfalo.

Anexo No 5. Entrevista a la empresa basada en la metodología IDEAS

TESIS: Oportunidades y Amenazas del Sector de Curtiembres Frente al TLC con EE.UU.: El Caso de Búfalo S.A.

ENTREVISTA

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Datos Generales

- **Información general**

Nombre de la empresa: CI Curtiembres Búfalo

Ubicación de la empresa: Barranquilla

Casa matriz: Barranquilla

Número de unidades estratégicas de negocio: 5

Otros comentarios: Ninguno

- **Sector:** Cuero y sus manufacturas

- **Principales productos o servicios**

Productos o servicios: carnaza, cuero (*crust*, *wet blue* y terminado) y piel pequeña.

Producción total (unidades vendidas): 50.000 cueros al mes o 100.000 hojas de cuero.

No son solo de producto terminado.

% de producción que se exporta: 70%

Otros comentarios: Ninguno

1.2 Indicadores de Tamaño

- **Número de empleados: 390**

- **Nivel de activos:**

\$0-\$1

\$1-\$10

\$10-\$50 X

más de \$50

(Millones de dólares)

(Seleccionar el rango correspondiente)

- **Número de subsidiarias**

Total nacional: Ninguna

Total internacional: Ninguna

- **Ventas (millones de dólares)**

Nacionales: 8.695.652

Internacionales: 17.300.000

Participación de las exportaciones: 70%

(Total ventas/total ventas x 100)

- **Capacidad de producción**

Capacidad utilizada: 80%

Otros comentarios: Ninguno

1.3 Competitividad Internacional

¿Qué le da competitividad a su empresa hoy a nivel internacional?

	Baja			Alta	
	1	2	3	4	5
¿La calidad de sus productos o servicios? (certificación ISO/otras, satisfacción de clientes con la calidad)				X	
¿La calidad de los servicios relacionados? (servicios de pre y post venta)					X
¿La competitividad de sus precios? (si sus precios son iguales o menores a los de el mercado, si son competitivos)					X
¿El conocimiento de la logística de exportación? (tramitología y procesos de exportación)					X
¿El reconocimiento y diferenciación de sus productos en el mercado?				X	
¿Su conocimiento de los mercados? (sistemas de información de mercados)					X
¿El diseño y originalidad de sus productos?				X	
¿Sus alianzas con proveedores?			X		

Otros comentarios: Ninguno

1.4 Porcentaje de Ventas por País

País	% Ventas	Países Específicos
CAN(Venezuela, Ecuador, Bolivia y Perú)	20%	Venezuela, ecuador y Perú
MERCOSUR(Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay)	0%	Ninguno
Centroamérica	10%	Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Panamá
Estados Unidos	5%	Estados Unidos
El Caribe	2%	República Dominicana
México	0%	Ninguno
Canadá	0%	Ninguno
Chile	0%	Ninguno
Europa	10%	Bélgica e Italia
Asia	56%	China, Taiwan, Japón, Tailandia e Indonesia
África	0%	Ninguno

Otros comentarios: Brasil es el competidor más fuerte para Colombia en las industrias del cuero a nivel internacional. Por los niveles de producción (produce 10 veces más de lo que produce Colombia) y por la calidad, pues ésta es un poco mejor. En Estados Unidos no hay producción que consuma el producto. Venezuela representa un riesgo país por lo tanto éste se maneja con un solo distribuidor. Se ha intentado entrar a México, pero no se ha logrado, es un cliente difícil por su cultura.

2. SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

2.1 Modalidades de Entrada

	Hoy			
	NA	1	2	3
Exportación directa al cliente				X
Exportación vía distribuidor			X	
Exportación por intermediario directo	X			
Subsidiaria de ventas	X			
Subsidiaria de producción	X			
Cadena de distribución propia			X	
Adquirir empresa en el nuevo mercado	X			
Fusionarse con empresa en el nuevo mercado	X			
Joint Venture o alianza con empresa en nuevo mercado		X		
Crear empresa independiente en nuevo mercado	X			
Franquicias	X			

Licencias	X			
Maquila	X			

Otros, cuáles?

Otros comentarios: el uso de INCOTERMS depende de las exigencias del cliente.

2.2 Mercadeo y Ventas

	Hoy			
	NA	1	2	3
Una línea de producto o servicio				
Dos o más líneas de producto/servicio			X	
Ampliar servicios relacionados con el producto/servicio			X	
Producto de mejor calidad y características			X	
Solución total al cliente		X		
Business to Consumer e-commerce (B2C)	X			
Business to Business e-commerce (B2B)			X	

Otros, cuáles?

Otros comentarios: los clientes se acomodan a un precio si es un producto de calidad y cumplidos. A nivel nacional, se satisfacen a los clientes grandes y no a los pequeños.

2.3 Organizacional

	Hoy			
	NA	1	2	3
Matriz con subsidiarias		X		
Funciones centralizadas				X
Divisiones por producto				X
Divisiones por área geográfica		X		
Divisiones por diferentes segmentos de mercado				X
Estructura matricial				X
Outsourcing	X			

Otros, cuáles?

Otros comentarios: existe una desventaja geográfica. Se manejan tres segmentos.

2.4 Producción

	Hoy			
	NA	1	2	3
Procesos intensivos en tecnología			X	
Centrada en el diseño del producto			X	
Especializada en determinados productos			X	
Menores costos de los proveedores	X			
Desagregación de la cadena de valor	X			
Economías de escala y “scope”			X	
Nuevos usos al producto			X	
Mejorar el desempeño del producto			X	
Productos hechos a la medida del cliente				X
Productos especializados por nicho de mercado				X

Otros, cuáles?

Otros comentarios: la principal materia prima es el cuero crudo y ésta es de muy mala selección. Esto hace que el costo de tratamiento de la piel se eleve. El inicio de la cadena se debe fortalecer.

2.5 Finanzas

	Hoy			
	NA	1	2	3
Aumento de razón: deuda/capital			X	
Disminución de razón: deuda/capital	X			
Financiarse mediante créditos bancarios			X	
Financiarse mediante emisión de bonos	X			
Financiarse mediante emisión de acciones	X			
Financiarse a través de socio capitalista	X			
Inscripción en bolsa	X			

Otros, cuáles? La economía ha mejorado, existe mayor facilidad de financiamiento, debido a las políticas macroeconómicas tomadas por el gobierno.

Otros comentarios:

2.6 Recursos Humanos

	Hoy			
	NA	1	2	3
Capacitación de personal existente				X
Vincular personal ya capacitado				X
Vincular personal con nuevas destrezas	X			
Desvincular personal		X		
Sistema de remuneración asociada al desempeño			X	
Transferencia de know-how entre subsidiaria y matriz	X			

Otros, cuáles?

Otros comentarios: no se dejan perder los conocimientos. Existe una mayor interés por la productividad por persona que por la edad.

2.7 Comercialización Interna

	Hoy			
	NA	1	2	3
Canales de distribución propios	X			
Canales de distribución a través de mayoristas		X		
Canales de distribución a través de intermediarios	X			
Otorgando franquicias	X			

Otros, cuáles?

Otros comentarios: La existencia de zonas guerrilleras dificulta la comercialización.

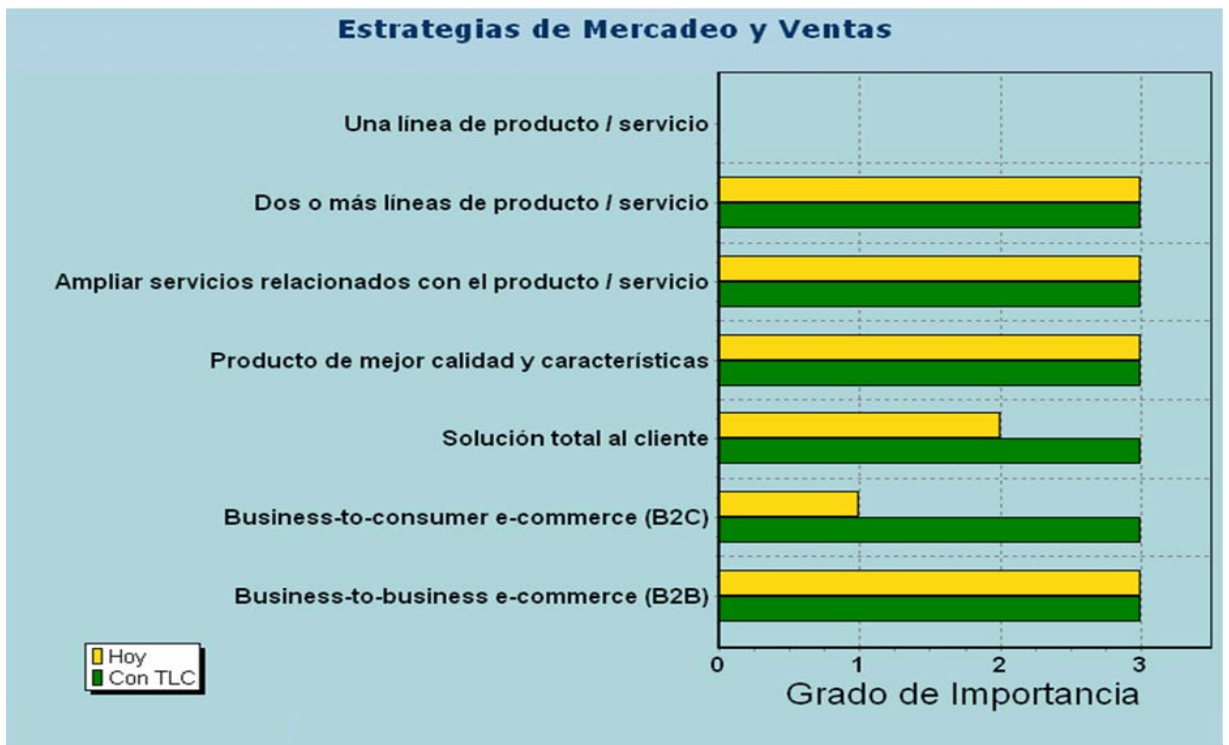
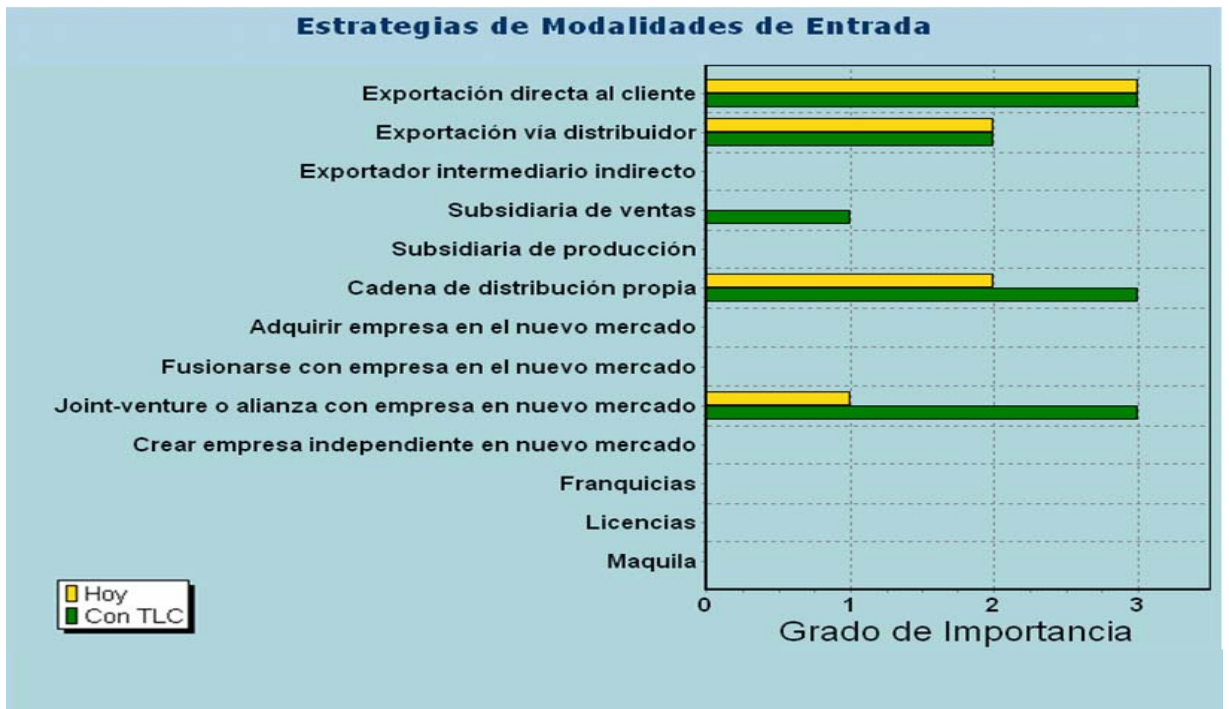
2.8 Tecnología de información

	Hoy			
	NA	1	2	3
Plataforma para manejo integral de empresa (SAP)				X
Plataforma para manejo de relaciones con clientes (CRM)	X			
Plataforma para comercio electrónico	X			
Plataforma para articularse con proveedores	X			

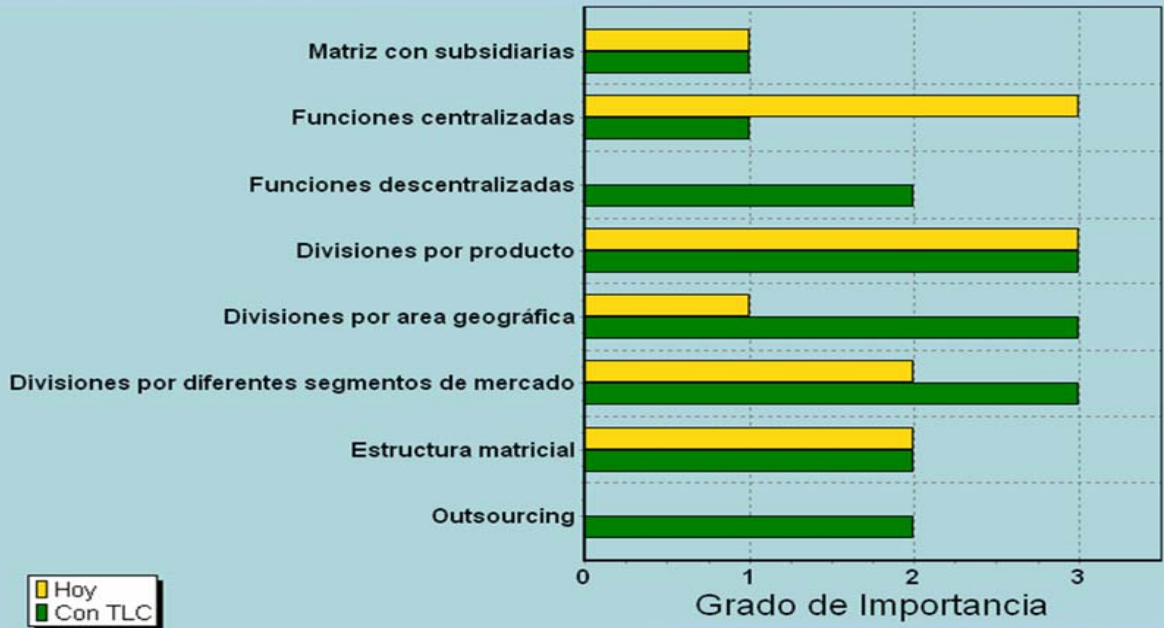
Otros, cuáles?

Otros comentarios: No se tiene intención de invertir en tecnología.

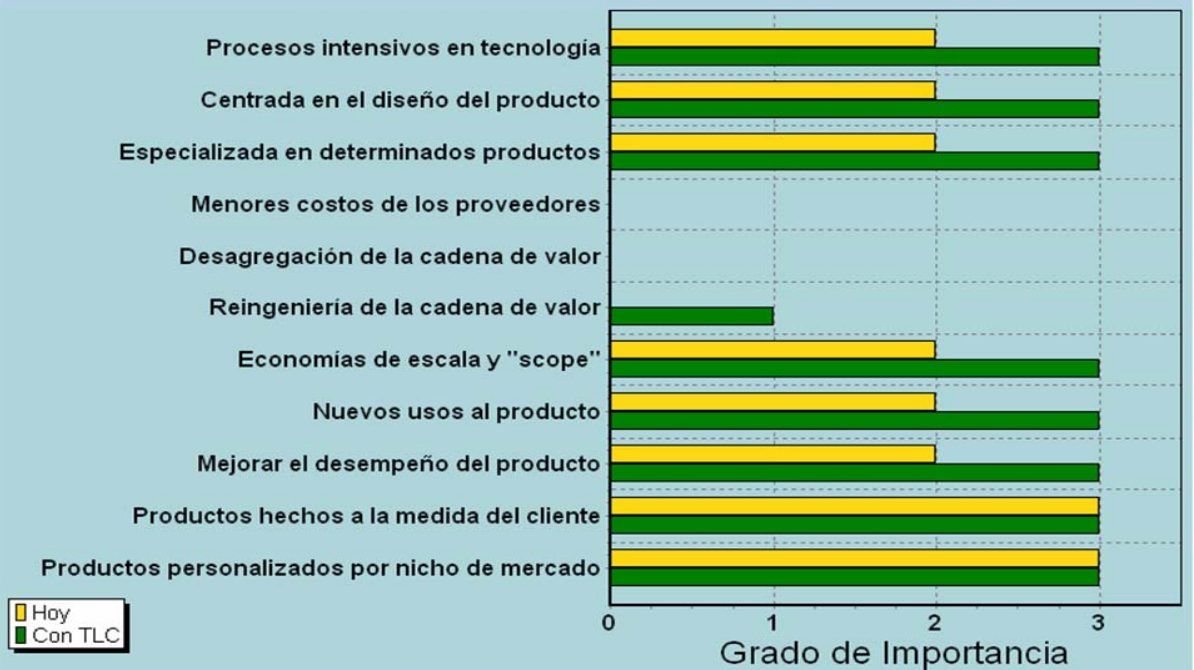
Anexo No 6. IDEAS



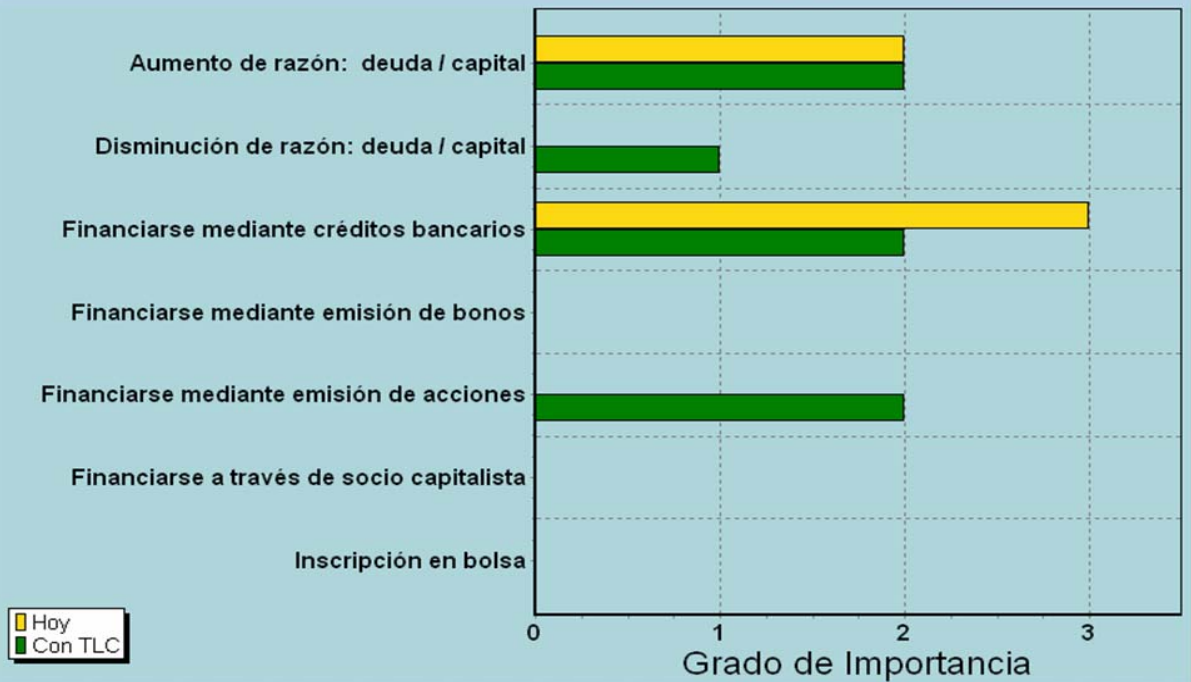
Estrategias en el área Organizacional



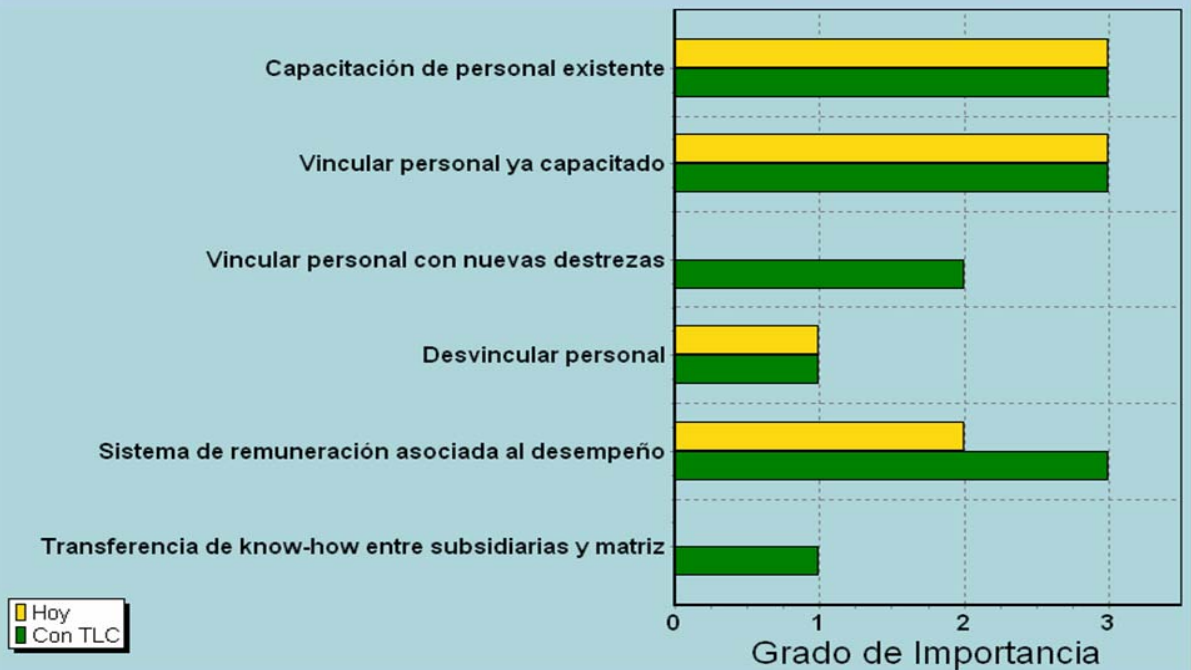
Estrategias de Producción



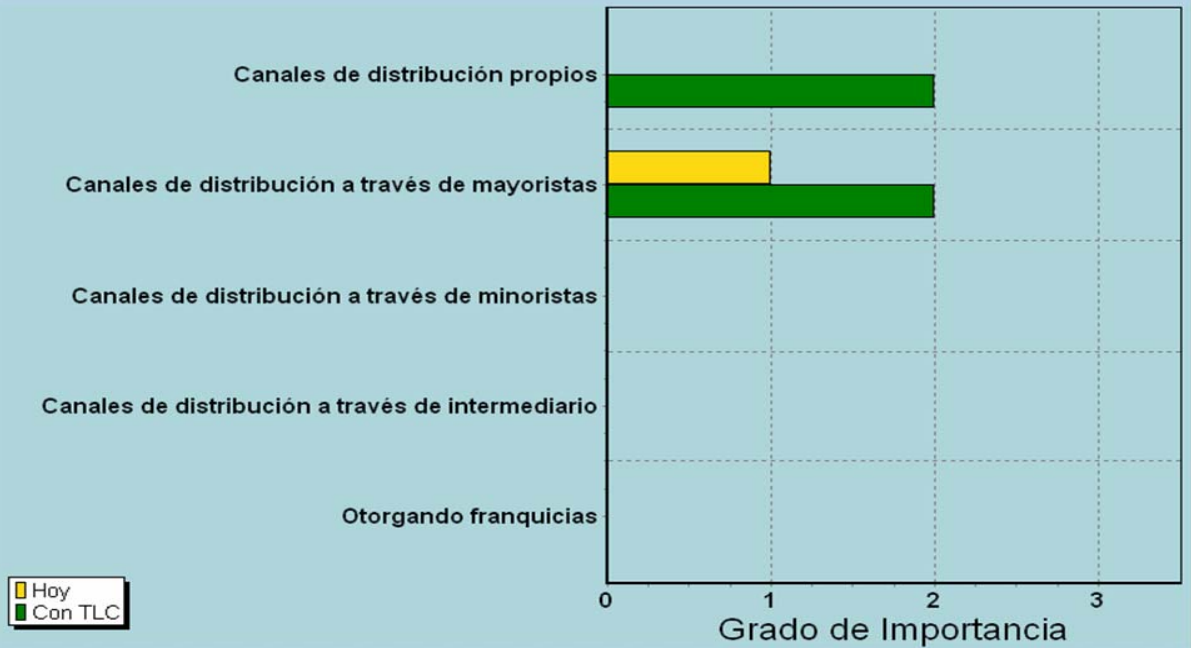
Estrategias de Finanzas



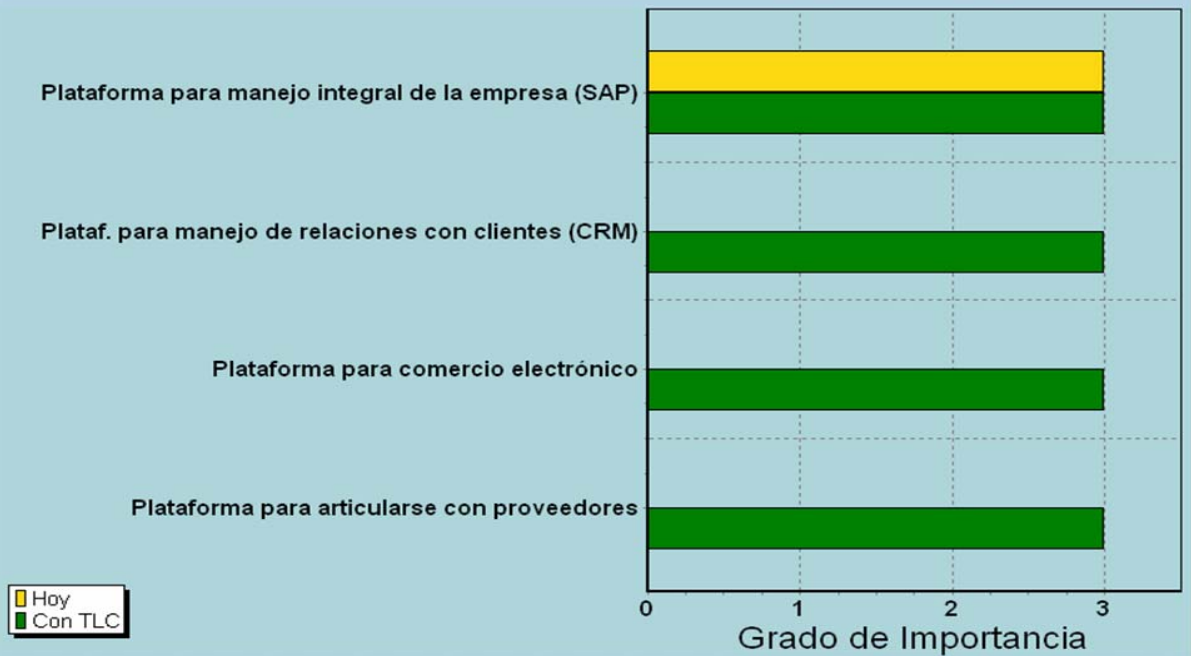
Estrategias de Recursos Humanos



Estrategias de Comercialización Interna

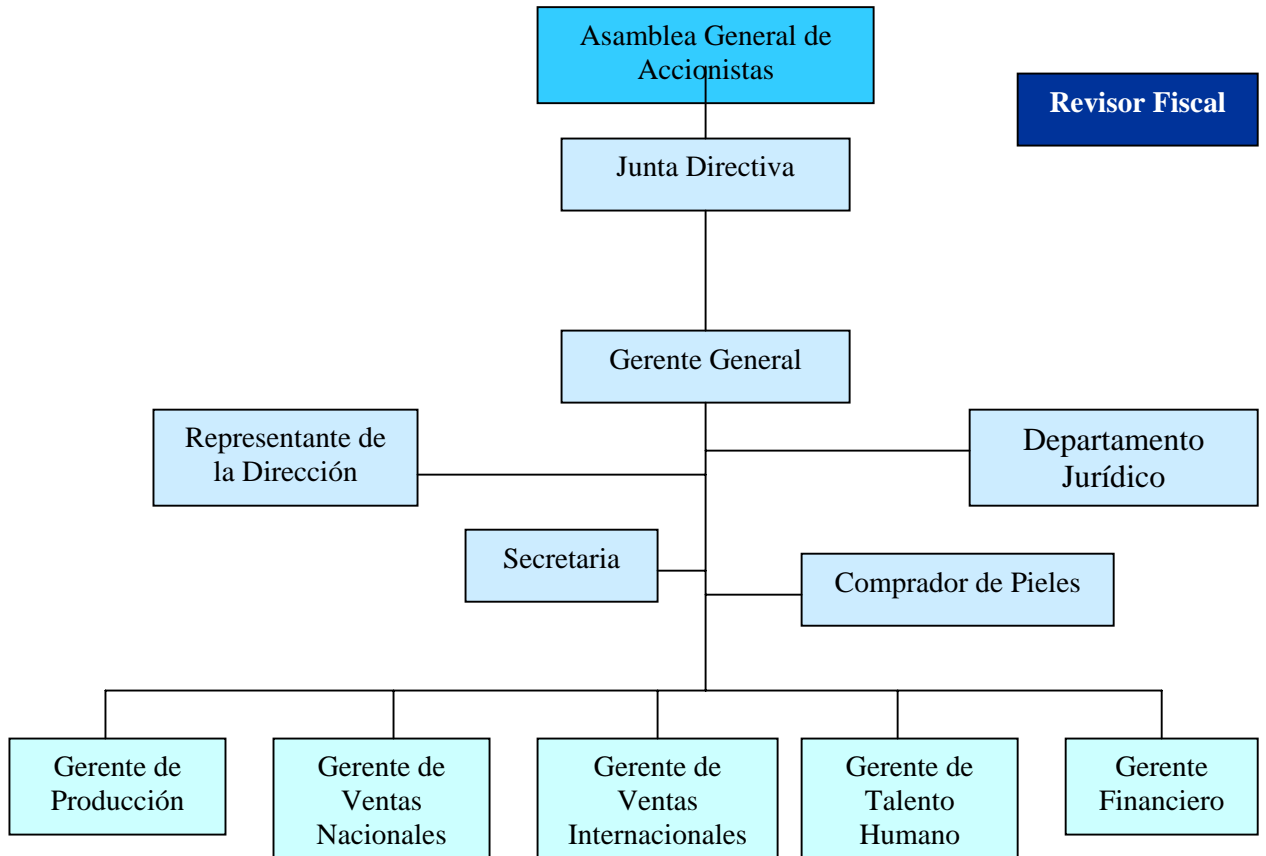


Estrategias de Tecnologías de Información



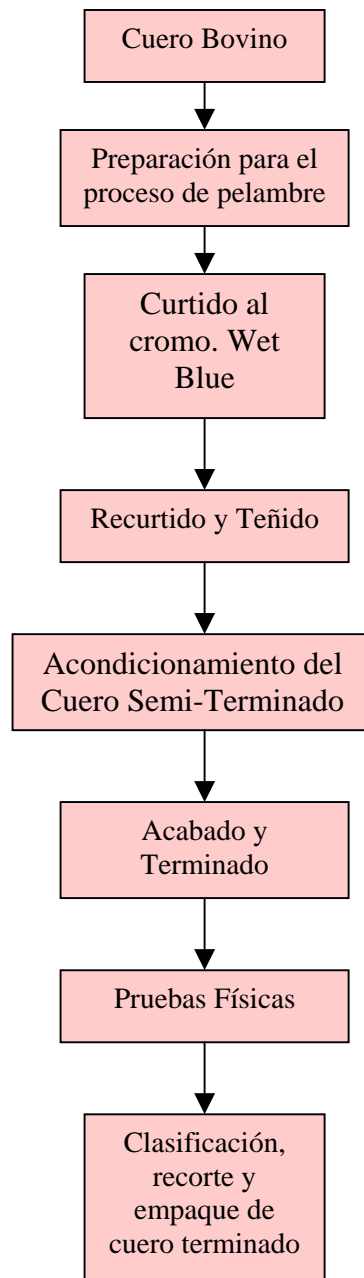
FIGURAS

Figura No 3. Organigrama de CI Curtiembres Búfalo S.A.



Fuente: CI Curtiembres Búfalo S.A.

Figura No 4. Proceso de Curtido del Cuero



Fuente: www.cbufalo.com.co.

Tomado el 15 de noviembre de 2005