

CREACION DE LA OFICINA DE GESTION INTERNACIONAL EN EL FONDO DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE SANTANDER - FONDISER S.A. / MARLENE FLÓREZ ROJAS y YOLANDA GONZÁLEZ MEDINA; Director: JAVIER HUMBERTO TRILLOS CELIS

Pie Imprenta : Bucaramanga , 1998

Autor principal : FLOREZ ROJAS, MARLENE

Descripción física : 136h. : Anexos

Materia : COLOMBIA - COMERCIO EXTERIOR

Materia : COMERCIO EXTERIOR - TESIS Y DISERTACIONES ACADEMICAS

Materia : ECONOMIA INTERNACIONAL

Materia : FONDISER

Autor secundario : GONZALEZ MEDINA, YOLANDA, coautor

Autor secundario : TRILLOS CELIS, JAVIER HUMBERTO, Dir.

Notas :

Tesis : Tesis (Profesional en Comercio Exterior). -- Universidad Santo Tomás. Facultad de Comercio Exterior, 1998

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCION	1
1.MARCO TEORICO	6
1.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE INTERNACIONALIZACION DE LA ECONOMIA	6
1.1.1 Globalización	6
1.1.2 La Competitividad	8
1.1.3 Integración Económica	9
1.2 INSTRUMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR	10
1.2.1 Acuerdos Comerciales	11
1.2.1.1 Acuerdo General o Acuerdo Marco	11
1.2.1.2 Acuerdos Bilaterales	12
1.2.1.3 Acuerdos de Cooperación Económica	12
1.2.1.4 Preferencias Arancelarias	13
1.3 BLOQUES ECONOMICOS	14
1.3.1 Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (Nafta o TLCAN)	14
1.3.2 Mercado Común CentroAmericano (MCCA)	15
1.3.3 Grupo de Los Tres G-3	15
1.3.4 Comunidad Europea	15
1.3.5 Asociación Latinoamericana de Integración ALADI	15
1.3.6 Comunidad Económica del Caribe CARICOM	15
1.3.7 Comunidad Andina de Naciones CAN	16
1.3.8 Mercado Común de América del Sur MERCOSUR	16
1.4 ACTORES	16
1.5 LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO OMC	18
1.5.1 Estructura	18
1.5.2 Alcances	19

1.6 ASPECTOS GENERALES Y CULTURALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	20
1.6.1 Población	20
1.6.2 Escolaridad	22
1.6.3 Vías de Comunicación, Medios y Tipo de Transporte	22
1.6.4 Medios de Comunicación	23
1.6.5 Dinámica Demográfica	24
1.7 LA ECONOMIA SANTANDEREANA	25
1.7.1 El Comercio	26
1.7.2 La Industria	28
1.7.3 Sector Financiero	31
1.7.4 Inversión	32
1.7.5 Empleo	34
1.8 DIAGNOSTICO DE LA OFERTA INTERNACIONAL	34
1.8.1 Capacidad de Resolución	41
1.9 SUBSISTEMAS DE APOYO AL EMPRESARIO	41
1.9.1 Bancoldex	41
1.9.1 Cert	42
1.9.3 Proexport	42
1.9.4 Sena	42
1.9.5 Fundesán	42
1.9.6 Incubadora de Empresas	43
1.9.7 Fundación de la Mujer	43
1.10 RELACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	43
1.10.1 Fortalezas	44
1.10.2 Debilidades	45
1.11 MARCO NORMATIVO	46
1.12 ENTORNO PRODUCTIVO	48
1.12.1 La Productividad	48
1.12.2 La Competencia	49

1.12.3 Ocupación de la Fuerza Laboral	53
1.13 APLICACIÓN INSTITUCIONAL	55
1.13.1 Estructura Organizacional del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A.	55
1.13.1.1 Naturaleza y Objeto Social	56
1.13.1.2 Asamblea General de Accionistas	56
1.13.1.3 Junta Directiva	57
1.13.1.4 Gerente	59
1.13.1.5 Revisor Fiscal	59
1.13.1.6 Secretario General	60
1.13.1.7 Tesorero	60
1.13.1.8 Contador	61
1.13.1.9 Asistente	61
1.13.1.10 Secretaria de Gerencia	62
1.14 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE GESTION INTERNACIONAL	62
1.14.1 Funciones de la Oficina de Gestión Internacional	63
1.14.2 Reforma al Organigrama de Fondiser S.A.	65
1.14.3 Talento Humano	66
1.14.4 Requisitos y Funciones	66
1.14.4.1 Coordinador	66
1.14.4.2 Profesional en Comercio Exterior	67
1.14.4.3 Secretaria	67
1.15 COSTOS	68
1.15.1 Costos en Nómina	68
1.15.1.1. Relación de Costos con vinculación de Personal ajeno a la Administración Departamental	68
1.15.1.2 Relación de Costos con reubicación de Personal vinculado actualmente a la Administración Departamental	69
1.15.2 Logística	71

1.15.2.1 Costo de la Logística	72
1.15.2.2 Consolidación de Costos Comparativos	73
1.16 VALORES CORPORATIVOS	74
1.16.1 Visión	74
1.16.2 Misión	75
1.16.3 Declaración de La Visión Personal	76
1.16.4 Declaración de la Misión personal	76
2. DISEÑO METODOLOGICO	77
2.1 Resultados y Análisis	83
2.1.1 Perfil Competitivo de la Empresa Santandereana	85
2.1.2 La Gestión Gubernamental en la Competitividad de la Empresa	86
2.1.3 Evaluación de la Situación Financiera	90
2.1.4 Capacidad de Oferta de la Empresa	94
2.1.5 Voluntad del Empresario para Asumir Procesos de Internacionalización	96
2.2 Plan Estrategico	99
2.2.1 Bases para un Programa de Competitividad en la Economía Santandereana	100
2.2.1.1 Fundamentos	100
2.2.1.2 Actividades a Corto Plazo	101
2.2.1.3 Actividades a Largo Plazo	102
2.2.1.4 Estrategias	103
3. CONCLUSIONES	105
4. RECOMENDACIONES	108
4.1 Bases para el desarrollo de un Programa Exportador en el Departamento de Santander	108
4.1.1 Organización del Programa	108
4.1.1.1 Dinámica	108
4.1.1.2 Información	109

4.1.1.3 Herramientas	109
4.1.1.4 Capacitación	110
4.1.1.5 Escolarización Globalizada	110
4.1.1.6 Trabajo en Equipo	111
4.1.1.7 Investigación	112
GLOSARIO	114
BIBLIOGRAFIA	118
ANEXO 1 Mapa de Santander en el contexto Regional y Nacional	120
ANEXO 2 Gráfica de Exportaciones Comparativas de Santander Por Capítulo Arancelario	122
ANEXO 3 Formato de Historia de vida aplicado	124
ANEXO 4 Formato de Encuesta Aplicada a los Empresarios	126
ANEXO 5 Formato de Encuesta Aplicada a los Accionistas y Gerente de Fondiser	131
Anexo 6 Matriz de Tabulación de la Información	136

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Tasa de Ocupación por Area de Actividad en Bucaramanga Y Area Metropolitana	53
Tabla2. Costo de la Logística	72

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Población del Departamento de Santander por Sexo y Edades 2

Cuadro 2. Inversión en el Departamento de Santander por Actividad Económica 33 Cuadro 3. Clasificación de la Empresa en Santander, según

Tamaño y comparativo del Potencial exportador 35

Cuadro 4. Dinámica Real exportadora en las empresas 36

Cuadro 5. Clasificación de la Industria de la Confección Por Tamaño	38
Cuadro 6. Clasificación de la Industria del Calzado, según Tamaño	39
Cuadro 7. Clasificación de la Industria de la Joyería Según Tamaño	40
Cuadro 8. Costo de Nomina con vinculación de personal Ajeno a la Planta de personal de la Administración Departamental	69
Cuadro 9. Relación de Costos con reubicación de Personal Vinculado actualmente a la Administración Departamental (Reubicación del Coordinador)	70
Cuadro 10. Reubicación del Profesional en Comercio Exterior En el cargo	71
Cuadro 11. Consolidación costeo comparativo	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Barra Poblacional del Departamento de Santander, Estratificada por sexo y edades	21
Figura 2. Inversión de Santander por Sectores, comparada en Areas y Barras	33
Figura 3, Participación de la Industria de la Confección según Tamaño	38
Figura 4, Participación de la Industria del Calzado según Tamaño	39
Figura 5, Participación de la Industria Joyera según tamaño	40

Figura 6, Barra de Tasa de Ocupación por Area de Actividad
En Bucaramanga y Area Metropolitana 54

Figura 7. Organigrama Actual del Fondo de Desarrollo
Industrial de Santander FONDISER S.A. 55

Figura 8. Organigrama de la Oficina de Gestión Internacional
De Fondiser S.A. 63

Figura 9. Reforma al Organigrama de Fondiser S.A. 65

INTRODUCCIÓN

El panorama actual de la economía del Departamento de Santander, derivado de un modelo de desarrollo enclaustrado en economía cerrada, nos lleva a precisar manifestaciones de la problemática central, teniendo necesariamente una serie de efectos, entre otros; como la pérdida de espacio y de capacidad de competencia de la economía Santandereana a escala nacional e

internacional, evidenciando la baja productividad y competitividad en todos los sectores, demostrando en forma clara el notable descenso del PIB regional, con respecto al Producto Nacional, el negativo registro de la balanza comercial del Departamento con cifras seis veces mayor que el nivel de las exportaciones y el marcado crecimiento en las importaciones, representadas en bienes de consumo y suntuarios. Igualmente se soporta una pérdida paulatina de la capacidad de participación del sector agropecuario, así como la casi nula inversión extranjera y la escasa dinámica en la creación de nuevas empresas. Todo esto ha llevado al análisis de la competitividad de la economía Santandereana, encontrando como principales pilares de la problemática, la insuficiencia de recurso humano calificado; mientras que en los países desarrollados el 10% de la población se dedica al

conocimiento científico-tecnológico, en Colombia sólo lo hace el 1% y en Santander no alcanza sino al 0,0003%¹ . La débil economía doméstica se soporta principalmente en: un sector agrícola de tradición campesina, un sector de enclave al rededor del petróleo y un sector manufacturero tradicional, con muy bajos niveles de productividad y competitividad.²

Por lo anterior se ha visto que Santander, necesita una organización para gestar el cambio, por lo que se decidió adelantar este proyecto de CREACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN INTERNACIONAL EN EL FONDO DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE SANTANDER "FONDISER S.A." , o en la Institución que resulte de su reestructuración, para buscar posibilidades de incursión internacional en beneficio de la economía del Departamento de Santander y en la posible asociación de ayuda facilitadora del Gobierno y el esfuerzo de la empresa privada, analizando otras variables tales como capacidad de oferta y de demanda de la empresa y de la población Santandereana.

Con la aplicación del presente proyecto, la sociedad y empresa Santandereana, cuenta con un sistema facilitador, de apoyo, por cuanto es necesario que el empresario conozca los requisitos y oportunidades del comercio exterior, en las modalidades legales establecidas por los Organismos

¹ DANE, Censo de 1993. Colombia

² DEPARTAMENTO DE Santander. DESPACHO DEL SEÑOR GOBERNADOR, Plan de Desarrollo Departamental. 1998.

internacionales y los países como actores relevantes, pues su desconocimiento ha causado traumatismos en las transacciones.

Dada la complejidad y dinamismo de las actuales relaciones económicas comerciales, y de la fuerte competencia en que se encuentran estos mercados, la investigación de mercado asume un papel fundamental, en la formulación de estrategias para la conquista de nuevas áreas de consumo. La investigación del mercado, para los exportadores potenciales constituye uno de los más importantes pilares, por cuanto permite conocer las posibles demandas para su producto, el comportamiento del consumidor, los canales de comercialización existentes, los competidores y las normas establecidas por cada país para el ingreso de mercancías a su territorio.

Así mismo, la asesoría en cuanto a cálculos de costos y cotizaciones, como en Distribución física internacional y la concertación de formas de pago adecuadas, pueden brindar al empresario fortalezas que lo impulse a realizar negocios internacionales con mayor tranquilidad en beneficio de un ambiente exportador. La ilustración al empresario sobre el régimen de comercio exterior Colombiano, especialmente sobre la práctica libertad de exportaciones y de los beneficios del Plan Vallejo, para la importación de equipos y maquinaria destinados a la instalación, ensanche o reposición de empresas y de materias primas, es otro ingrediente que lo beneficia, de acuerdo a la proyección del estudio.

El soporte sobre el Régimen de Aduanas Colombianas y el conocimiento de las preferencias arancelarias otorgadas por otros países, es de gran utilidad para los futuros exportadores e importadores, por cuanto constituye un paso obligado para el empresario y con absolutas ventajas en el comercio exterior, siempre y cuando se haga en ella una excelente incursión, bajo la posibilidad de cero error, que minimice riesgos y costos.

En la presente investigación, la metodología empleada es la de un estudio causa-efecto, sometido a las condiciones sociales y culturales, al mismo tiempo que se realizan análisis de situaciones y controles de la economía del Departamento de Santander.

El carácter del presente estudio es de combinación socioeconómico y administrativo, y el alcance es convertirlo en la OFICINA DE GESTIÓN INTERNACIONAL EN EL FONDO DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE SANTANDER "FONDISER S.A." o en la Institución que asuma esta función como producto de su reestructuración, para llevar a cabo las recomendaciones que de él se deriven.

En la realización de este estudio, se contó con el respaldo de las siguientes Entidades:

FONDO DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE SANTANDER "FONDISER S.A."

GOBERNACIÓN DE SANTANDER

SECRETARIA DE SALUD DE SANTANDER

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA

BENEFICENCIA DE SANTANDER

EMPRESA LICORERA DE SANTANDER

DIAN DE BUCARAMANGA

DANE SECCIONAL SANTANDER

INCOMEX-SECCIONAL SANTANDER

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE AQUINO DE BUCARAMANGA

ICA-SECCIONAL SANTANDER

1. MARCO TEÓRICO

1.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

La internacionalización de la economía se le conoce con el nombre práctico de **comercio exterior**, y a su vez, a éste se le conoce como el proceso de trascender fronteras, para participar en el intercambio de bienes y servicios entre países y se le atribuye a él, el mayor surgimiento económico de las naciones, toda vez que consigue un sistema de equilibrio para las necesidades internas de las economías; como quiera que se trate de regiones industrializadas o de aquellas en proceso de desarrollo.

1.1.1 GLOBALIZACION

Como globalización, se entiende la capacidad que tienen los países para asimilar procesos productivos y económicos acordes al tono mundial, que les permite entrar en contacto con las exigencias comerciales y de consumo internacional. Como inevitable, hace redefinir lo universal, lo particular, el espacio y el tiempo, e impulsa las dimensiones en análisis específicos. La manifiesta necesidad de internacionalización no se hace esperar, por la formación de un sistema planetario integrando la vida política, económica y social de los pueblos, viene ganando adeptos en estos últimos años, donde los avances alcanzados

en el campo de la tecnología aumentan en gran parte la capacidad para el ejercicio de un poder mundializado, que exige nuevas y revitalizadas decisiones.

Entender el comportamiento y la organización que deben tener las nuevas instituciones, refleja los factores de equilibrio y de estabilidad que requiere el funcionamiento del sistema multipolar, soportado en el comercio y la correcta interpretación de los flujos económicos entre regiones y países. La renovación en la estructura productiva, así como la geopolítica internacional, al lado de los procesos de integración y apertura, están transformando las relaciones en los campos culturales, políticos y económicos hacia sociedades más abiertas y plurales, teniendo fundamento lógico en el funcionamiento que impone las nuevas tecnologías y el manejo de la información y por ende la expansión del comercio, está inmersa en la dinámica de renovación, en el standard de producción y consumo, dado el avance tecnológico en todos los campos.

1.1.2 LA COMPETITIVIDAD

En general se puede decir, que la competitividad es una estrategia que examina la forma en la cual una empresa puede competir, con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Cualquier estrategia, debe ocurrir en el contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas de ética y por medio de las políticas y regulaciones del Gobierno. Las reglas de juego no pueden lograr el efecto

deseado a menos que anticipen correctamente la forma en que las empresas responden estratégicamente a las amenazas y oportunidades competitivas.

"Para determinar la estrategia competitiva, -dice Porter,- debo conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado". Y para conocerlo, debo evaluar cinco fuerzas fundamentales: 1)- La que ejercen mis competidores; 2)- La amenaza de posibles sustitutos de mi producto; 3)- La fuerza negociadora de clientes o compradores; 4)- El poder de los proveedores o vendedores; y finalmente 5)- Los posibles nuevos competidores. Adicionalmente a estas fuerzas, debe considerarse las que Porter llama "Barreras para salir del Sector" y "Barreras para entrar en el Sector". La entrada o salida, en efecto se dificulta debido a la preferencia emocional por un sector o por un ramo en el que el empresario se ha desarrollado, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, entre otras³ .

1.1.3 INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Se le conoce como bloques económicos, que resultan de la eficiente combinación de la unión de distintas economías, con un mercado interior similar, en un único ámbito económico. Su objetivo es suprimir los obstáculos al comercio, e incrementar la productividad⁴. En términos amplios se refiere a la

³ PORTER, Michael E. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1984

⁴ DICCIONARIO PEDAGÓGICO UNIVERSAL, Prolibros Ltda, Santafé de Bogotá, 1995

reducción de barreras económicas entre dos o más países, con el fin de unir sectores o industrias, como si pertenecieran a un solo país en lugar de pertenecer a dos o más.⁵ La integración como resultado de las interdependencias en la economía mundial, presenta opciones, donde cada país trata de afrontar las situaciones de manera "autónoma" hasta la apariencia más ponderada, que estas integraciones requieren de una cooperación o coordinación a nivel internacional. Los mecanismos o vías de transmisión incluyen innovaciones tecnológicas, mejora en la productividad, cambios políticos y/o sociales o alteraciones en las pautas de comportamiento de consumo y ahorro y hábitos financieros, de los países participantes.

1.2. INSTRUMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR

Los instrumentos, constituyen un eslabón valioso para el ejercicio del comercio exterior entre las naciones, por cuanto desarrollan un dinamismo y representan el respaldo legal a las personas y gremios que se involucran.

Los instrumentos siempre van encausados en la intención de ampliación de las dimensiones de los mercados y representan condiciones fundamentales para acelerar los procesos de desarrollo económico, con justicia social. Sus objetivos,

⁵ APERTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL. Revista No. 75, Enfoque Editores, Santafé de Bogotá, 1997

buscan el eficiente aprovechamiento de los recursos disponibles, la preservación del medio ambiente, el mejoramiento de las interconexiones físicas, la coordinación de las políticas macroeconómicas y la complementación de los diferentes sectores de la economía, conservando siempre los principios de gradualidad, flexibilidad y equilibrio. La respuesta que ello manifiesta, es el alistamiento para que las naciones se incorporen a la evolución de los acontecimientos internacionales, en especial la consolidación de grandes

espacios económicos y la importancia de lograr la adecuada inserción internacional para los países. Entre los principales instrumentos tenemos:

1.2.1 ACUERDOS COMERCIALES

Se define como acuerdo comercial el pacto o compromiso multilateral o bilateral entre dos o más países, con el objeto de armonizar intercambios económicos y comerciales, actuando con madurez y reflexión, de conformidad con los intereses de cada uno de los actores. Existen fundamentalmente tres tipos de acuerdos comerciales: a) Acuerdos Generales o Acuerdos Marco; b) Acuerdos de Integración; y c) Acuerdos de Cooperación.

1.2.1.1 ACUERDO GENERAL O ACUERDO MARCO

Son aquellos que brindan el marco legal para la suscripción de acuerdos económicos entre los países miembros, en su órbita de competencia, fundamentalmente en el ámbito de una jurisdicción. Los principales Acuerdos Marco son: A) Organización Mundial del Comercio, OMC y, b) Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.

1.2.1.2 ACUERDOS BILATERALES

Son el soporte de la integración de dos países que pueden encontrarse, o no bajo un mismo acuerdo Marco, pero que no forman parte de bloque económico, para buscar beneficios económicos basados en un arancel total o lista de productos a convenir en la negociación.

1.2.1.3 ACUERDOS DE COOPERACIÓN ECONÓMICA

Son los que suscriben dos países no miembros de un mismo bloque económico, en el cual se busca desgravar total o gradualmente el arancel para sus productos, en un intercambio comercial equitativo. Colombia tiene vigente Acuerdo de Cooperación Económica con Chile.

1.2.1.4 PREFERENCIAS ARANCELARIAS

No son acuerdos, sino leyes de los países desarrollados que otorgan libertad de aranceles a los productos de los países subdesarrollados, por tiempo limitado y que precisamente por ser una ley es un acto unilateral que puede ser suspendido, modificado o ampliado en un momento determinado a voluntad de la Nación que las otorga. Colombia se beneficia de la Ley de Preferencias Andinas ATPA, para incursionar con cero arancel al mercado norteamericano, con algunos productos nacionales.

La Comunidad Europea, otorgó eliminación de aranceles para algunos productos, originarios de Colombia, Perú y Bolivia, como ayuda a incentivar la sustitución económica generada por el Narcotráfico.

El Sistema Generalizado de Preferencias SGP, que como principio fundamental presenta: Que es generalizado, no recíproco y no discriminatorio. A Colombia le conceden preferencias: 22 países de economía de mercado, los cuales son: Australia, Canadá; doce países de la Comunidad Económica Europea: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido; Cinco Países de la EFTA⁶ (Austria, Finlandia, Noruega, Suecia y Suiza), Estados Unidos, Japón y Nueva Zelanda. De igual forma recibe trato preferencial de cinco países de economía centralmente planificada: Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Polonia y URSS.⁷

1.3 BLOQUES ECONOMICOS

Las economías del planeta, se encuentran representadas en múltiples acuerdos multilaterales, que en términos económicos se conocen como la Integración o bloques económicos, que buscan cada día, mayor ámbito de competencia y definen sus procesos productivos como el más acucioso avance económico y social de las naciones involucradas en estos procesos. Se distingue a saber los siguientes bloques económicos:

⁶ European Free Trade Association: AELI (Asociación Europea de Libre Intercambio) o AELC (Asociación Europea de Libre Comercio)

1.3.1 Tratado de Libre Comercio de Norte América (NAFTA ó TLCAN)

conformado por: Canadá, Estados Unidos y México.

1.3.2 Mercado Común Centroamericano (MCCA) conformado por: Costa

Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras y El Salvador.

1.3.3 El Grupo de los Tres (G-3), Integrado por: Colombia, México y

Venezuela.

1.3.4 Comunidad Europea (CE), favorece a doce países, de economía

Desarrollada del continente Europeo, los cuales son: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido.

1.3.5 Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Agrupa a :

Colombia, México, Venezuela, Uruguay, Paraguay, Brasil, Argentina, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile .

⁷ LEGIS S.A. Régimen de Importaciones y Exportaciones. Legis Editores S.A. Bogotá. Colombia. 1998

1.3.6 Comunidad Económica del Caribe (CARICOM), conformada por:

Antigua y Bermuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Guyana, Granada, Jamaica, Moserrat, St Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago.

1.3.7 Comunidad Andina de Naciones (CAN) , favorece a: Colombia,

Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia.

1.3.8 Mercado Común de América del Sur (MERCOSUR), integrado por:

Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay.⁸

1.4 ACTORES

Los elementos básicos del Sistema Económico internacional, son los actores. Estos ostentan diversas naturalezas, en primer lugar los actores más visibles son los Gobiernos como protagonistas de la política internacional pero también como sujetos de derechos y obligaciones de contenido económico o financiero. Se

⁸ PATIÑO, María Isabel. Integración Hemisférica. La Dinámica de Intercambio Comercial entre sus regiones. En: Clase Empresarial. Comercio Vía Internet. No. 62. Agosto 1998. P 12

entiende dentro del concepto de gobiernos las autoridades políticas, los Ministros de Economía o Finanzas, los Bancos Centrales y a veces son protagonistas en la escena internacional las empresas del Estado. Pero también junto a los gobiernos, existen hoy, como en todas las épocas, entidades privadas, cuya gravitación en las relaciones comerciales y financieras internacionales no podemos desestimar, así mismo encontramos las empresas multinacionales y los Bancos Comerciales.⁹

Otros actores destacados y cuya notoriedad ha aumentado recientemente son los organismos internacionales, tales como el Fondo Monetario Internacional, que en ciertas oportunidades, aparece como el Centro del Sistema Monetario y Financiero. También asumen un papel creciente, otras instituciones: El Banco Mundial, el Banco de Ajustes Internacionales, los Bancos Intergubernamentales regionales (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático), el Sistema Monetario Europeo y otros Fondos Regionales. La Organización Mundial del Comercio y algunos entes reguladores del comercio sobre materias primas y transporte y los Órganos Directivos de Agrupaciones Regionales de Países, constituyen importantes centros de emisión de normas jurídicas y de creación de nuevos mecanismos, instrumentos y prácticas casi universalmente aceptadas. Finalmente, debe tenerse en cuenta los efectos internacionales de los acontecimientos y decisiones que tienen lugar en el marco de algunas instituciones nacionales de proyección mundial: El Sistema de la

⁹ DIYOVAN, Iliana. Derecho Económico Internacional. Editorial De Palma. Buenos Aires. Argentina.

Reserva Federal de Estados Unidos, las Bolsas y Mercados Monetarios, de Capitales, de Materias Primas y de Valores de Nueva York, Tokio, Londres y Chicago.¹⁰

1.5 LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO OMC

La Organización Mundial del Comercio, es la persona jurídica que rige el marco del Comercio mundial, en ella se absorbió el antiguo ACUERDO GENERAL DE ARANCELES Y COMERCIO GATT. Incorporado mediante el acta final de la Ronda de Uruguay, que inserta las negociaciones comerciales multilaterales, y contiene los textos jurídicos con los resultados que dieron origen a la Organización Mundial del Comercio OMC, y prevé un marco institucional que abarca todos los acuerdos e instrumentos concluidos bajo sus auspicios, con aspectos tan relevantes como los que se mencionan a continuación:

1.5.1 ESTRUCTURA

Su estructura tiene como elemento principal una conferencia Ministerial que se reúne por lo menos una vez cada dos años. Contempla un Consejo General, encargado de supervisar en forma regular el funcionamiento del Acuerdo y la aplicación de las decisiones Ministeriales, corresponde además, a éste Consejo

1994. P 25

actuar como Órgano de Solución de Diferencias y como Órgano de examen de las políticas comerciales para tratar todas las cuestiones comerciales abarcadas por la OMC.

1.5.2. ALCANCES

La Organización Mundial del Comercio, es el máximo Órgano de Autoridad en el Comercio Internacional, así absorbió al GATT e incluye textos sobre interpretación de sus artículos, su principal acción, se encuentra centrada en la vigilancia y control de los aspectos del comercio internacional, como lo son: Acuerdos Generales sobre aranceles y comercio; concesiones a la agricultura y los compromisos que los gremios han de asumir, medidas sanitarias y fitosanitarias; acuerdos sobre textiles y el vestido, sobre los obstáculos técnicos al comercio, que trata específicamente de conseguir que ni los reglamentos técnicos y normas, ni los procedimientos de prueba y certificación creen obstáculos innecesarios al comercio; Las medidas en materia de inversión relacionada con el comercio; la aplicación del antidumping; valoración en Aduana; la inspección previa a la expedición; normas de origen; trámites de licencias de importación; subvenciones y medidas compensatorias; acuerdos sobre salvaguardias; comercio de servicios; derechos de propiedad intelectual;

¹⁰ Ibid., P. 61

acuerdos de acceso a los mercados y mecanismos de examen a las políticas comerciales.

1.6 ASPECTOS GENERALES Y CULTURALES DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

1.6.1 POBLACION

El Departamento de Santander cuenta con una población aproximada de 1.740.366 habitantes. Según cuadro No.1.

Cuadro 1: Población del Departamento de Santander por sexo y edades

En los grupos considerados laboralmente activos, entre los 15 a 44 años y 45 a 59, se presenta un 55.21 %, porcentaje este representativos para el dinamismo de la economía en el Departamento, por cuanto aglutina la oferta de mano de obra y la dirigencia empresarial activa.

1.6..2 ESCOLARIDAD

A pesar de las políticas estatales en relación a la educación, el analfabetismo aún persiste en el Departamento, aproximadamente en un 11% del total de la población mayor de 12 años.

1.6.3 VIAS DE COMUNICACIÓN MEDIOS Y TIPO DE TRANSPORTE

La infraestructura vial y terrestre, conforma un nodo en la región más industrial y comercial del Departamento: El Área Metropolitana la cual recoge tráfico pesado y liviano proveniente de Barrancabermeja (Al Occidente) y Medellín aglutinando el flujo vehicular del suroccidente del país. Tunja y Bogotá (al sur) Valledupar, Barranquilla, Santa Marta y Cartagena (Al Norte) y de Cúcuta a la Frontera Venezolana (Nororiente). Las vías que conforman esta estructura, por ser de carácter interdepartamental (de estructura nacional), cuentan con buenas especificaciones y en su mayoría pavimentadas; mientras que el Departamento, en su red de carreteras internas (Infraestructura interna Departamental), posee aproximadamente unos 10.200 kilómetros de vías carretables , de las cuales un bajo porcentaje se encuentran pavimentadas, la mayoría no pasan de ser simples caminos con especificaciones muy pobres y carentes por completo de obras de drenaje y defensa, lo que conlleva a una prestación de servicios totalmente deficiente y a exigir costos de mantenimiento.

Los medios de transporte mas representativos son terrestre y aéreo con rutas de pasajeros y carga definidas que permiten enlaces con líneas internacionales. En el modo terrestre es relevante la dinámica que se presenta referente a los terminales marítimos de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, para el movimiento de carga.

Bucaramanga, cuenta con compañías de transporte internacional, marítimo y aéreo, entre otras: Danzas Ltda., Girag Ltda. Tampa, Transmundo y Bachmann de Colombia.

1.6.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En la infraestructura de comunicaciones a nivel urbano, su cobertura sobrepasa el 95%, anotando que en la mayoría de los municipios, cuentan con el servicio de larga distancia. Además la presencia de la telefonía celular e internet, han agilizado los procesos informativos de tecnología de la información para avances culturales y económicos del Departamento.

El servicio de correo ordinario y certificado, es aceptable en la provincia y en el área metropolitana muestra mayor agilidad, debido a que tiene aproximadamente 30 oficinas mixtas telepostales y 25 indirectas, así como los servicios especializados de DHL, Servientrega, De Prisa, Aeromensajería y otras más.

1.6.5 DINAMICA DEMOGRÁFICA

Según procedencia, se tiene que el 62% (1.079.614 habitantes), están ubicados en área urbana y cabeceras municipales y el 38% (660.752 habitantes) en el área rural del Departamento. Este comportamiento refleja el fenómeno de movimientos migratorios hacia zonas urbanas, dejando de ser un Departamento con tendencia rural y concentrando la mayor parte de su población en los dos polos dinámicos del Departamento: Bucaramanga con su Área Metropolitana y Barrancabermeja. Gran parte de la dinámica geográfica está involucrada por los factores de conflicto armado, caracterizada por el asentamiento de frentes de insurgentes, modalidad en la que se puede destacar la participación de las guerrillas y de los grupos civiles de autodefensa, donde cada uno representa un factor ideológico diferente. El escenario en que se mueve está localizado especialmente en dos subzonas del Departamento, la primera de ellas, es el Magdalena Medio y la Segunda se ubica en la Provincia de García Rovira; esta zona se caracteriza por una economía de subsistencia, de pan coger.

1.7 LA ECONOMÍA SANTANDEREANA

El año 1997, según la óptica de los expertos, fue un año en el cual la economía de Santander empezó a mostrar algunos signos de recuperación, comparada la situación con la que se presentó en el lapso de 1996, que dejó notar una depresión de la economía con respecto al año 1995.

1998, fue un período en el cual no se alcanzó a recuperar la economía Santandereana, de los efectos negativos que hicieron perder el ritmo ascendente que traía desde años anteriores. Ante ésta situación de relativa crisis, los agentes del desarrollo de la economía Santandereana han realizado desmesurados esfuerzos por encontrar una ruta definitiva y una vocación que permita definir las actividades comerciales, identificando fortalezas para su desarrollo.

Bucaramanga es una ciudad con fortalezas, para llegar a ser un centro de organizaciones dedicadas al desarrollo tecnológico, dadas la circunstancias de poseer actualmente infraestructuras como la del Instituto Colombiano del Petróleo, el Centro de la Corrosión, El Centro Tecnológico de Asfaltos, el de las Semillas, los centros de desarrollo productivos de confecciones, joyería, cueros y alimentos, que permite visualizar una gran viabilidad para el futuro de la generación del conocimiento y la tecnología del Departamento.¹¹

El Sector de los servicios en Santander, ha venido desarrollándose con mayor fuerza, a pesar de la situación negativa de otros sectores y del sentimiento general de una época difícil, como prueba de esta afirmación podemos mencionar los servicios de salud, la educación y otros como las comunicaciones.

1.7.1 EL COMERCIO

La dinámica del comercio, es sin lugar a dudas uno de los indicadores económicos mas acertados, toda vez que refleja lo que esta pasando en el resto de renglones de la economía, y no solo en la industria, sino en cada actividad productiva desde la agrícola y minera hasta el último renglón de la manufactura. Es precisamente porque el comercio "media" entre unas y otras actividades económicas que transan insumos desde su generación hasta su estado final y entre los productores de bienes terminados y los consumidores. En el comercio descansa el dinamismo de nuestro sistema de mercado abierto.

Santander y Bucaramanga, tienen una vocación comercial histórica y está consolidada como epicentro del comercio y servicios que abastece la región Nororiental del país.

¹¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe Económico de Santander, Bucaramanga, 1998. P. 12

En general se puede decir que Bucaramanga, es un epicentro comercial y de servicios donde confluye la demanda de todo el Nororiente Colombiano. Su actividad de intercambio, es por tanto bastante dinámica e incluye en sus líneas comerciales desde productos de consumo masivo hasta equipo científico. Durante 1998 se observó un comportamiento comercial caracterizado por ciclos en la demanda, exceptuando el sector de los alimentos que fue el único que sostuvo niveles relativamente estables.

Los equipos científicos, electrodomésticos, muebles y ferretería tuvieron movimientos bastante intermitentes, siguiendo prácticamente la tendencia de 1996. Las líneas de vestuario y calzado mejoraron un poco su comportamiento, aunque también fue cíclica la fuerza de ventas.

1.7.2 LA INDUSTRIA

En Santander no predomina la vocación industrial, por tanto no cuenta con un aparato productivo representativo. Los subsectores más dinámicos, soportan limitaciones de infraestructura productiva que tienen que ser abastecidos en proporciones representativas por la industria nacional.

En el ámbito de la problemática industrial, se hace referencia a la pérdida de espacio y de capacidad de competencia a nivel nacional e internacional,

evidenciando un panorama de baja productividad y competitividad en todos los sectores de la economía regional, para capacitarse y adaptarse efectivamente a los nuevos retos del mercado. La situación se manifiesta en los principales indicadores económicos como son:

a) La participación del PIB regional con respecto al producto nacional ha disminuido paulatinamente.

b) Registro negativo de la Balanza Comercial.

c) Crecimiento de las importaciones diez veces mayor que el registrado en los últimos seis años, representadas en bienes de consumo y suntuarios.

d) Desactivación del sector agropecuario dentro del PIB departamental

e) Casi nula inversión extranjera y escasa dinámica en la creación de nuevas empresas.

f) Escasa presencia de alianzas estratégicas.

g) Balanza Cambiaria Negativa

Revisado el desempeño de la competitividad regional, se puede afirmar que las principales causas de la problemática expuesta son :

- Insuficiencia del recurso humano calificado : En los países desarrollados el 10% de la población, se dedica a actividades científico tecnológicas, mientras que en Colombia el 1% y en Santander solo alcanza el 0,0003%¹².
- Gran Debilidad de la economía Doméstica: La economía del Departamento se comporta en un nivel productivo con muy bajos niveles de competitividad y
- productividad, dado que es : Concentrado en dos polos: Área Metropolitana de Bucaramanga y Barrancabermeja, con débil desarrollo a nivel provincial.
- Economía altamente diversificada orientado a mercados localistas, con baja vocación exportadora.
- Producción desarticulada sectorialmente, sin cadenas productivas.
- Algunas industrias con productos maduros de escaso valor agregado.
- Microempresas con altos resagos tecnológicos.
- Baja especialización económica.

¹² PLAN PROSPECTIVO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA SANTANDER. 1.997 GOBERNACIÓN DE SANTANDER.

- Se carece de visión planificada y concertada.
- Débil política gubernamental orientada a generar competitividad en el Departamento.
- En el Sector Público Santandereano aún persisten grandes debilidades en la prestación de servicios públicos y se adolece de una política a largo plazo orientada a generar competitividad.¹³

1.7.3 SECTOR FINANCIERO

El Sector Financiero, últimamente ha recorrido un difícil camino. El exceso de liquidez que caracterizó a la economía nacional, no se transformó en el aumento de nuevos créditos en la región, situación que llevó a que gran parte de las entidades financieras en Santander, no aumentaran su nivel de colocación de recursos en la economía. EL notable incremento del 35.7% en la cartera vencida, refleja claramente la crisis económica por la cual pasa nuestra economía, especialmente en cartera hipotecaria, con un crecimiento del 56.4% y la

¹³ Ibid., P. 14

comercial con el 46.1% para 1997¹⁴ : No obstante el Sector financiero proyecta mejores resultados, específicamente apoyados en la Banca Comercial y el futuro del sector exportador, dependerá en gran parte de la reactivación económica que vive Venezuela, unida a una tasa de devaluación real de nuestra economía, siendo estos ingredientes externos que contribuyan a mejorar las exportaciones de la Región.

1.7.4 INVERSIÓN

En la inversión de la economía Santandereana, es bueno destacar que estos venían creciendo a un ritmo promedio del 32% anual, aproximadamente entre 1992 y 1995, a precios constantes, situación que cambio radicalmente a partir de 1996, cuando experimentó un deteriorado aumento del 26.7%, frente a 1995 y en 1997 cuando se apreció una variación del -38.7% frente al año 1996. Esta caída en la inversión neta en los dos últimos años, perjudicó notoriamente el desempeño de los sectores primarios de la economía Santandereana y de la actividad industrial, Sinembargo el Sector Empresarial espera recuperación en el mediano plazo, aprovechando el aumento en el ritmo de devaluación, el control a la inflación y al contrabando, así como en la disminución de las tasas de interés.

¹⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Op. cit., P. 38

Grafico inversion

1.7.5 EMPLEO

Aunque el desempleo en Bucaramanga y su área metropolitana sigue siendo alto, Se debe resaltar que éste indicador, ha estado por debajo de los promedios nacionales. De continuar dicha tendencia estaría reflejando una reacción positiva de la economía local. El aporte estatal para promover el mejoramiento de las condiciones de empleo, deben marcarse dentro de las actividades de capacitación a las pymes y al comercio local; el apoyo a entidades y la participación en actividades de fomento al turismo como alternativa laboral y el impulso a las industrias con vocación exportadora que ocupan mano de obra intensiva.

1.8 DIAGNOSTICO DE LA OFERTA INTERNACIONAL

En el Departamento de Santander tenemos un total de recurso humano en edad productiva, de aproximadamente 960.856 habitantes, que equivalen al 55.21% del total de la población y unos sectores productivos sustentados en los sectores del comercio, industria y servicios especialmente de educación y salud.

En el Sector industrial no cuenta con un aparato productivo representativo. Los subsectores más relevantes en cuanto a productos maduros con intención de exportación registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga son: Las confecciones, calzado, marroquinería y joyeros.

Cuadro 3. Clasificación de la empresa en Santander, según tamaño y comparativo del potencial exportador

RAMO	CLASIFICACIÓN	No.EMPLEADOS	MONT. ACTIVOS (MILLONES \$)	INSC. CÁMARA	inscrit incomex	%	EXPOR TADORES	%
CONFECCIONES	GRANDE EMPRESA	MAYOR QUE 50	500	9				
	MEDIANA EMPRESA	DE 11 A 50	100 A 500	32				
	PEQUEÑA EMPRESA	1 A 10	HASTA 100	605				
Totales				646	94	14.55	71	10.99
CALZADO	GRANDE EMPRESA	MAYOR QUE 50	500	1				
	MEDIANA EMPRESA	11 A 50	100 A 500	15				
	PEQUEÑA EMPRESA	1 A 10	HASTA 100	500				
Totales				516	102	19.76	79	15.31
JOYAS	GRAN EMPRESA	MAYOR QUE 50	500	0				
	MEDIANA EMPRESA	11 A 50	100 A 500	1				
	PEQUEÑA EMPRESA	1 A 10	HASTA 100	118				
Totales				119	10	8.40	1	0.84

Fuente: Departamento de Sistemas, Cámara de Comercio de Bucaramanga

Es de anotar, que de las empresas inscritas en el Incomex, con espíritu exportador no todas han logrado incursionar en mercados externos, según el siguiente resumen:

Cuadro 4: Dinámica real exportadora en las empresas

RAMO	INSCRITOS EN CÁMARA CIO.	INSCRITOS INCOMEX	EXPORTADORES REALES	% REAL EXPORTADOR
CONFECCIONES	646	94	71	75.53
CALZADO	516	102	79	77.45
JOYAS	119	10	1	10

Fuente: Instituto de Comercio Exterior Incomex-Bucaramanga

De acuerdo a estos indicadores, se puede expresar que en términos generales la oferta productiva de exportación no se adapta a la demanda de los mercados externos potenciales, los cuales están por encima de los estándares presentados en Santander. Es entonces primordial pensar en la capacitación y reactivación de la industria, no solo en los sectores analizados en el estudio como prueba piloto sino en todos los renglones de la economía, para mejorar la oferta en términos de cantidad, calidad y precios, con el apoyo oficial, específicamente involucrando la voluntad político-administrativa regional como responsable del desarrollo del nivel de vida y económico del Departamento.

Es importante para el futuro, precisar esta oferta general, e identificarla de manera que se pueda conocer cuales son las expectativas de respuesta para los mercados que se exploren, y cuales son las debilidades en este aspecto.

De los tres sectores considerados como los más dinámicos en la industria Santandereana, tomados como prueba piloto, para el análisis de la capacidad de oferta, debidamente inscritos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se

cuenta con un total de empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir de 646, las cuales se desglosan en: Grande empresa 1% ; en mediana 5% y pequeña 94%.. En el sector del calzado se encuentran inscritos 516, los cuales comprende en términos aproximados la siguiente clasificación: grande 1%; mediana 2% ; pequeña 97%; El Sector Joyero tiene inscritos en la Cámara de Comercio 119 empresas de las cuales, la categoría de gran empresario no tiene participación, los medianos representan el 1% y la pequeña empresa el 99%.

De acuerdo a estos indicadores se puede expresar que en términos generales la oferta productiva del Departamento de Santander, se encuentra dispersa y en completa dificultad de responder en términos absolutos a la demanda potencial total de los mercados externos, los cuales están por encima de los indicadores mencionados en amplias proporciones, dependiendo a donde se llegue con la penetración de mercados. Es importante pensar en la actualización tecnológica de la industria y en la capacidad de asociación en términos de competitividad para mejorar el perfil exportador, con apoyo del Gobierno.

Es importante para el futuro, precisar la oferta general, de los sectores con mayor avance, e individualizarla, acompañado de un análisis de causa-efecto, para identificar indicadores de eficiencia técnica y productiva, definidos en la sumatoria de los indicadores de todos los sectores productivos .

1.8.1 CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN

La cobertura actual de la oferta Santandereana, en los diferentes sectores es notoriamente baja o mínima, siendo marcada la ausencia de mercados internacionales, debido a la falta de competitividad de los productos. Los

inconvenientes de orden cultural y económico, reinciden de manera notable, así como el temor del empresario de lanzarse a un escenario desconocido, lo mantiene inmerso en mercados regionales y con pocas excepciones en el ámbito nacional.

1.9 SUBSISTEMAS DE APOYO AL EMPRESARIO

En subsistemas de apoyo, existen entidades y mecanismos oficiales, dedicadas a impulsar el crecimiento productivo de las empresas, tanto a nivel interno como en el ámbito exportador, entre otras las siguientes:

1.9.1 Bancoldex- Tiene por objeto financiar, en forma principal las actividades relacionadas con la exportación y promoción de las mismas . Creado mediante la Ley 7 de 1991, funciona como banco de segundo piso, vinculado al Ministerio de Comercio Exterior. Entre sus modalidades de crédito se aprecia los aprobados para preembarque y potsembarque. Igualmente la compra de cartera, leasing, consolidación de pasivos, producción de bienes de capital y/o prestación de servicios técnicos, inversión fija, creación y capitalización de empresas, etc.

1.9.2 Cert. El Certificado de Reembolso Tributario, creado por la Ley 48 de 1983, es un instrumento flexible de apoyo a las exportaciones, cuyos niveles fija el Gobierno Nacional en cualquier momento, de acuerdo con los productos y a las

condiciones de los mercados a los que se exportan. Es responsabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público su aplicación.

1.9.3 Proexport. Ofrece una variada gama de servicios al exportador como información en la selección del mercado, compañías y rutas de transporte, ferias internacionales, misiones comerciales, capacitación y organización de agenda de negocios. Sus servicios no son gratuitos.

1.9.4 Sena- Ofrece capacitación de alta calidad, a la población laboralmente activa a bajos costos; que redundan en beneficios sociales y económicos, por ser sus egresados, apetecidos en los sectores productivos.

1.9.5 Fundesan. Fundación para el Desarrollo de Santander, brinda capacitación al empresario, asesorías y estudios de factibilidad, igualmente ofrece gestión en recursos financieros a través de los bancos comerciales.

1.9.6 Incubadora de Empresas. En asocio con otras Instituciones, brindan apoyo a la iniciativa de empresa, especialmente en las modalidades de investigación con alto grado de innovación.

1.9.7 Fundación de la Mujer. Su objetivo es apoyar a la mujer empresaria, en las modalidades de apoyo financiero.

1.10 RELACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como análisis de la ventaja competitiva de la Economía Santandereana identificamos fortalezas y debilidades, que permitan crear estrategias de alcance competitivo, mediante un proceso de cambio social que exige en primer lugar, hacer reconocimiento por parte de los actores, de la problemática y en segundo lugar, la intención de sobreponerse a las condiciones adversas mediante compromisos de acción con el propósito de hacer viable el deseo de desarrollo futuro.

1.10.1 FORTALEZAS

Como fortalezas de desarrollo se identifican:

- Ubicación geoestratégica del Departamento en la intersección de dos corredores de flujo de producción (Colombia y Venezuela)
- Calidad de un recurso humano inteligente y aguerrido, así como el valor agregado al estudio

- Poseer adecuados establecimientos de educación superior y una importante plataforma científico-tecnológica.
- Ser el nodo de la región Nororiental, proveedora de la mayor parte de los recursos mineros y energéticos.
- Poseer una ciudad capital con infraestructura básica de servicios públicos importantes y con buena imagen a nivel nacional.
- Contar con una importante zona en el Magdalena Medio Santandereano, con gran potencial energético y agroindustria, con posibilidad de consolidarse como polo de desarrollo.
- Existencia de un ambiente propicio para implantación de procesos de planificación participativa de tipo estratégico y prospectivo, liderados por el Gobierno Departamental.

1.10.2 DEBILIDADES

- Visión de un desarrollo soportado en estrategias individuales
- Alto índice de inseguridad

- Deficiente infraestructura física para el desarrollo económico y social
- Alto índice migratorio hacia Bucaramanga, su área metropolitana y Barrancabermeja
- Alto índice de iliquidez en la empresa y pobreza en la población
- Débil compromiso de las instancias de orden nacional para apoyar el Sector Regional
- Inexistencia de un plan de promoción de la Economía del Departamento
- Débiles vínculos entre sector privado y Gobierno
- Deterioro del medio ambiente

En síntesis, el Departamento de Santander, al poseer ventajas en la ubicación geográfica, permite visualizar dinámica exportadora por cuanto esta conectada con tres puertos de la costa Caribe, a los cuales hay acceso por buenas vías de comunicación, cuenta con un aeropuerto internacional y está en un corredor comercial de la frontera Venezolana, uno de las importantes socios comerciales de Colombia .

1.11 MARCO NORMATIVO

El presente estudio se inscribe en los lineamientos legales contenidas en:

- Constitución Política de Colombia, especialmente art. 333
- Código de Comercio Colombiano.
- Acta final de la Ronda de Uruguay (Creación de la Organización Mundial del Comercio, Enero de 1995)
- Decreto Ley 444 de 1967, artículos: 7, 8, 46, 47 82, 153 y ss
- Decreto 1909 de 1992
- Ley 383 de 1997, sobre Régimen Cambiario: art. 5, 6, 155,16 y ss
- Ley 80 de 1993, art. 20 y 21, que regula la Contratación del Estado
- Resolución 21 de 1993
- Resolución 66 de 1981, emanada del Consejo Directivo de Comercio Exterior, sobre normas de exportación de productos agropecuarios.

- Plan de Desarrollo de Santander, En concordancia con el Plan de Desarrollo Nacional, contempla un escenario deseado para Santander soportado en la innovación, competitividad y compromiso con el desarrollo social equitativo y sostenible, planificando procesos participativos y concertados con los actores del desarrollo. En la pag. 62, contempla la proyección de **mercados internacionales como gran motor de modernización de una sociedad**, en tal sentido y ante una competencia tan significativa, el mejoramiento de la productividad, de la eficacia en los niveles de servicios y la calidad, deben ser los retos a enfrentar desde la cotidianidad en un trabajo mancomunado entre **Gobierno, el Sector Productivo y la Academia.**¹⁵

1.12 ENTORNO PRODUCTIVO

1.12.1 LA PRODUCTIVIDAD

Santander tradicionalmente contempla una economía soportada en pequeña empresa o en famiempresa, lo que usualmente lleva a que los directores de esas pequeñas empresas o medianas empresas, desarrollen su actividad productiva bajo el criterio de la prueba y el error, con actitudes reaccionarias y poco proactivas, sin estar documentado de antemano del entorno que cada vez se

¹⁵ DEPARTAMENTO DE SANTANDER, PLAN DE DESARROLLO. Op. Cit. P. 17 - 20 - 62

desenvuelve en la dinámica del cambio y la presencia de ciclos de negocios cortos en crecimiento y madurez de los productos.

Michael Porter, estableció como objetivo de la estrategia competitiva para un sector, el hecho de encontrar una posición de dicho sector en la cual pueda defenderse mejor en la empresa, contra esas fuerzas competitivas, es decir, que pueda inclinarlas a su favor, puesto que la interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores ¹⁶

1.12.2 LA COMPETENCIA

La competencia en un sector, opera en forma continua y se encarga de hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión del capital, esta misma interacción de las fuerzas competitivas determinan hasta donde, esta inversión de capital ocurre y consecuentemente mide la habilidad de la empresa para mantener rendimientos por arriba del promedio, es decir las fuerzas de la competencia, miden la intensidad de la competencia rentable y la fuerza o fuerzas más poderosas, son las que gobiernan y resultan cruciales para la formulación de estrategias .

Santander, se desarrolla bajo un patrón económico singular, la producción de la micro y famiempresa, lleva impreso un standard de cultura de calidad, por

cuanto a la producción se le imprime el sentido de pertenencia, dando una fortaleza para incursionar en mercado de apertura e interactuar en el escenario internacional. En recursos naturales tiene la capital petrolera de Colombia, las minas de oro en Vetás y California; el sector petroquímico muestra un pequeño impulso en las estadísticas de exportación local y los productos manufacturados, de confecciones y calzado, con mayor participación en el renglón de las exportaciones, requieren de mayor dinamismo para evitar su deterioro en la participación de divisas en nuestro Departamento. Estos dos últimos sectores mencionados, son industrias con productos maduros que requieren de un incentivo de capital y tecnología, acompañados de culturización y capacitación en procesos productivos, con perfil exportador, para lograr ampliar su cobertura, teniéndose en ellos un potencial de internacionalización de la economía regional. El sector de los alimentos, en el cual Santander tiene significativa inversión, está enfocado al mercado interno, sin que preste notoria participación en las exportaciones. Por las mismas razones expuestas en cuanto a calidad, representan un producto potencial para incursionar en las fronteras y liderar mercados, que cuidadosamente seleccionados pueden ofrecer alternativas de exportación.

El sector agrícola en el Departamento en el año 1997, muestra un modesto crecimiento en el área sembrada, en cultivos de café, cacao, curuba y cítricos. Es importante concientizar al sector agrícola tradicional de la necesidad de

¹⁶ PORTER E, Michael. Técnicas para el análisis de los Sectores industriales de la competencia. "A

tecnificación, con el propósito de lograr calidades físico-químicas y biológicas, de aceptación tanto para el consumo de la industria nacional y para impulsarlos como materias primas de exportación. No obstante, el incremento en los cultivos mencionados, el sector ha sufrido amplio deterioro, por los factores de conflicto que llevan a grandes éxodos campesinos, hacia los centros urbanos del Departamento, teniendo que la industria procesadora de alimentos local someterse a los abastecimientos de materias primas importadas, con altos costos por soportar aún proteccionismos al sector agrícola.

Se espera, que con las políticas de paz que lideran el Gobierno, los Gremios y la Sociedad, en un futuro, las zonas agrícolas productivas puedan entrar en un proceso de tecnificación de suelos y semillas como potencial regional, dando lugar a resultados genéticos que unifique la calidad del producto, de manera tal que al procesarse brinde igualdad en su contextura química como al estilo de los países industrializados. Sin duda este es uno de los más importantes polos de desarrollo, puesto que ofrece materias primas para un avance económico del Departamento.

El Sector Agroindustrial en el Departamento, se ha visto muy afectado especialmente en el renglón avícola, por la fuerte devaluación de la moneda Colombiana. La explicación a este fenómeno, radica en la estrecha relación que existe entre los costos del alimento balanceado que deben producir y la tasa de

cambio. En efecto, el 75% de este producto es elaborado con maíz amarillo, soya y torta de soya, materias primas que en su mayoría se importan de Estados Unidos, Argentina, Bolivia y Ecuador entre otros. Pese a lo anterior, se logra mantener una producción de pollo en promedio de 38,000 toneladas mensuales y 525.000 huevos. Es de anotar, que la mayor participación en este renglón corresponde a Incubadora Santander, con producción en promedio de 450.000 huevos y el sostenimiento de 620.000 ponedoras, y la exportación de huevo fértil, a Venezuela, Perú y Ecuador.

El sector joyero, es el más disperso, soportado en pequeños talleres familiares, produce joyas de alta calidad especialmente para el mercado nacional, cuenta con materia prima de excelente calidad. No se conoce estadísticas de exportación, al parecer por razones de seguridad utilizan estrategias de producción y comercialización especiales.

En síntesis, la competencia para la economía Santandereana no es relevante, dado su particular modelo productivo, con características típicas de calidad, exceptuándose, alguna presión que pueda ejercer Antioquia, en el área de alimentos y bebidas, por tener un sector industrial altamente tecnificado en la producción de materias primas y textiles, sinembargo, la industria de las prendas de vestir no compiten con la producción Santandereana, por cuanto guarda importante distancia en diseño y el manejo artesanal en decoración y bordado. Medellín esta basada en la textilería y confección en diseño profesional, en

trajes formales e informales, con énfasis en líneas para adulto y juvenil, mientras que Santander es fuerte en la confección infantil. En calzado, Antioquia tiene líneas determinadas , especialmente deportivo, que no compiten en mayor trascendencia con la producción Santandereana, que goza de renombre por su calidad y elaboración en las líneas formal y sport.

1.12.3 OCUPACION DE LA FUERZA LABORAL

Los sectores que están ocupando la fuerza laboral del Departamento, como mayores generadores de empleo, se destacan los sectores de los servicios y el comercio, según datos de la figura 1.

Tabla 1: Tasa de ocupación por área de actividad en Bucaramanga y área Metropolitana

ACTIVIDAD	No. PERSONAS
AGROPECUARIA	8.020
MINAS	1.604
INDUSTRIA	83.004
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	802
CONSTRUCCION	24.069
COMERCIO	115.083
TRANSPORTE	27.267
SERVICIOS FINANCIEROS	23.257
SERVICIOS SOCIALES Y COMUNITARIOS	117.489
NO INFORMAN	402
TOTAL	<u>400.997</u>

1.13 APLICACIÓN INSTITUCIONAL

1.13.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FONDISER.

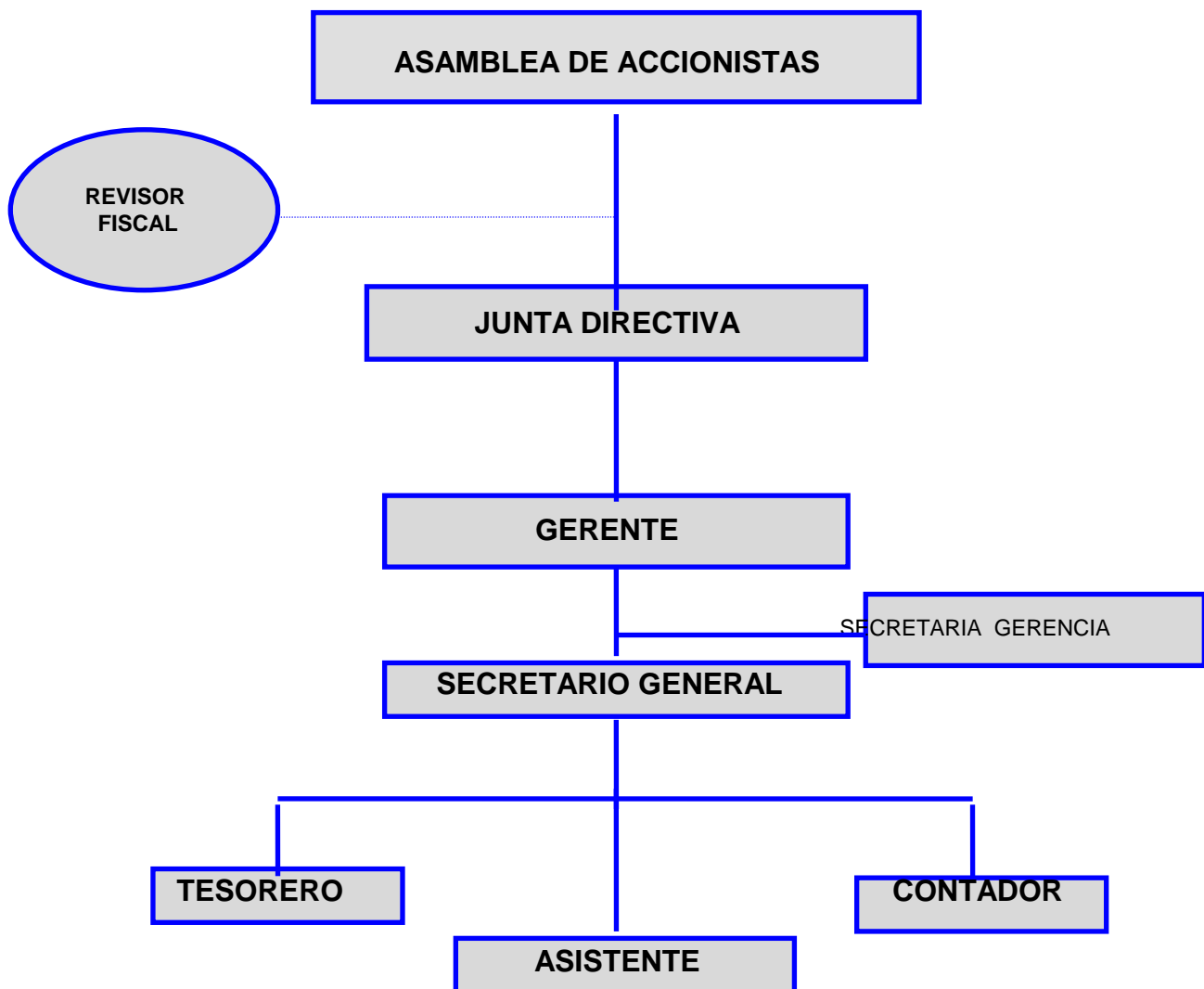


FIGURA 7: Organigrama actual del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A.

1.13.1.1. Naturaleza y Objeto Social. El Fondo de Desarrollo Industrial de Santander, FONDISER S.A., fue constituido por escritura pública No. 2893

del 15 de Noviembre de 1954, como una sociedad de economía mixta, perteneciente al orden Departamental; por razón de su naturaleza, ámbito de los servicios, actividades que se derivan de su objeto social, las proporciones de su capital y la intención de sus fundadores de carácter indirecto, bajo la tutela del Gobierno Departamental de Santander, quien ejercerá la vigilancia y coordinación a través de sus oficinas asesoras.

Como objeto social tiene: Apoyar el desarrollo y fomento de las empresas, actividades industriales y agroindustriales, establecidas o que se establezcan en el Departamento de Santander, que a juicio de la Junta Directiva y dentro de las políticas del Gobierno Departamental, tiendan a la sustitución de importaciones de bienes o servicios, o al incremento de las exportaciones; o al desarrollo de actividades industriales que utilicen un alto porcentaje de materias primas nacionales, que requieran y empleen mano de obra nacional y que sean necesarias y convenientes para el desarrollo de la economía regional y nacional; con participación en la formulación y elaboración de los programas sectoriales.¹⁷

1.13.1.2. Asamblea General de Accionistas. La Asamblea General de Accionistas, es la máxima autoridad de la Institución, corresponde a ella las siguientes funciones: 1) Elegir y remover libremente la Junta Directiva y a los miembros principales y suplentes de la Junta Directiva. Al Revisor Fiscal y sus respectivos suplentes. 2) Fijar salarios del Revisor Fiscal 3). Examinar,

¹⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Certificado de Existencia y Representación legal de Fondiser S.A Julio de 1998

aprobar o improbar las cuentas y Balances que la Gerencia y la Junta Directiva presentarán a su consideración, en reunión ordinaria. 4) Decretar la forma como deben distribuirse las utilidades, conforme al Balance General y a los Estados financieros del ejercicio. Establecer la reserva legal sobre utilidades. 5) Decretar aumento del capital social, por cualquier medio legal, la prórroga, la transformación en otro tipo o especie de sociedad, la alteración de la denominación social y en general, la reforma, ampliación o modificación de los estatutos para someterla a aprobación del Gobierno Departamental. 6)- Decretar la enajenación de los activos de la Sociedad. 7) Decretar la disolución anticipada de la Sociedad. 8) Delegar la función de la Sociedad, en otras sociedades. 9)- Delegar en la Junta Directiva o el Gerente, algunas de sus funciones. 10) Disponer sobre la capitalización de reservas. 11) - Establecer las reservas que tengan una destinación especial. 12) Determinar la organización interna mediante la creación de dependencias o unidades administrativas.

1.13.1.3 Junta Directiva. Son miembros de la Junta Directiva, por derecho propio, según los estatutos: El Señor Gobernador del Departamento, o su Suplente, El Secretario de Hacienda, quien la Presidirá; y seis miembros principales con sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General de Accionistas. La Junta Directiva, tiene duración de dos años, y desempeña las siguientes funciones: 1) - Posesionar al Gerente que designe el Gobernador y nombrar o remover libremente a sus dos suplentes y fijar sus remuneraciones. 2) Establecer la planta de personal, crear los cargos necesarios para el buen

servicio del Fondo. Señalar sus funciones y fijar su remuneración. 3) - Resolver qué propiedades inmuebles, debe adquirirse o enajenarse por la Sociedad. 4) Fijar las bases sobre las cuales puede el gerente celebrar los contratos. 5) Servir de órgano consultivo del Gerente. 6) Presentar a la Asamblea General de Accionistas, el presupuesto anual, las cuentas, balances e inventarios de la Compañía. 7) Determinar la inversión que deba darse a los Fondos de la Sociedad y a los Fondos especiales de reserva, autorizados por la Asamblea General de Accionistas. 8) Examinar los libros de cuentas, documentos y caja de la Sociedad. 9) Establecer dependencias o agencias, dentro o fuera del país. 10) Delegar en el Gerente, las funciones o actividades que estime necesarias. 11) Ejecutar las decisiones de la Asamblea General y cuidar de su estricto cumplimiento. 12) Conceder liberalidades en favor de beneficencia, o transferencias a la comunidad para educación o fines cívicos y asistenciales, de acuerdo a la autorización de la Asamblea General de Accionistas. Determinar la época y forma de emisión y colocación de acciones, reservadas y ordenar el pago de los dividendos por las acciones que se emitan con cargo a las reservas, que para éste fin señale la Asamblea, dictar el reglamento de suscripción de acciones. 13) Ordenar la celebración y ejecución de actos o contratos, comprendidos dentro del objeto social. 14) Velar por la adecuada protección que debe darse a los bienes del Fondo en riesgos por casos fortuitos. 15) Aprobar el presupuesto anual del Fondo.

1.13.1.4 Gerente. El Gerente, es nombrado para período fijo de dos años y puede ser reelegido indefinidamente o removido libremente, en cualquier tiempo. Corresponde al Gerente: 1) Llevar la representación legal de la Sociedad. 2) Asistir a la Junta Directiva, con voz pero sin voto. 3) Dirigir, coordinar, vigilar y controlar el personal del Fondo y la ejecución de las funciones o programas de éste y suscribir, como su representante legal, los actos y contratos que deben expedirse o celebrarse. 4) Rendir informes al Gobernador, Asamblea de Accionistas y a la Junta Directiva, sobre el estado de ejecución de los programas que le corresponden al Fondo. 5) Ejecutar las decisiones de la Junta Directiva y cumplir todas las funciones que le sean delegadas.

1.13.1.5 Revisor Fiscal- El revisor Fiscal, debe ser un Contador Público y corresponde a él, las siguientes funciones: 1) Verificar las operaciones que se celebren por la Sociedad. 2) Rendir informe a la Asamblea General, Junta Directiva o al Gerente, sobre las posibles irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Sociedad. 3) Colaborar con las entidades que ejercen la supervisión y vigilancia de la Sociedad, así como rendir los informes a que haya lugar. 4) Inspeccionar los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación y seguridad de los mismos. 5) Impartir instrucciones y practicar las inspecciones del arqueo de caja menor por lo menos una vez a la semana. 6) Autorizar con su firma los balances del fondo. 7) Convocar a la Asamblea a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario. 8) Intervenir en las deliberaciones de la Asamblea y en las de Junta

Directiva, sin derecho a voto. 9) Impugnar las decisiones de la Asamblea cuando no se ajusten a las normas legales o a los estatutos.

1.13.1.6 Secretario General, Le corresponden entre otras, las siguientes funciones : 1) Servir de apoyo al Gerente en la toma de decisiones. 2) Asistir a las reuniones de la Asamblea General de Accionistas y a las de Junta Directiva. 3) Presentar y llevar al día la correspondencia de la Asamblea de Accionistas y la junta Directiva. 4) Elaborar, transcribir y someter a consideración, las actas a la Asamblea de Accionistas y a la Junta Directiva. 5) Llevar al día los libros de Actas de los órganos de dirección. 6) Atender los compromisos de orden protocolario del fondo.

1.13.1.7 Tesorero Corresponde al Tesorero : 1) Recibir, custodiar y velar por el buen uso de los fondos de la institución. 2) Abrir las cuentas bancarias correspondientes a la sociedad y manejarlas conjuntamente con el Gerente. 3) Realizar conciliaciones bancarias. 4) Llevar al día los libros de Tesorería. 5) Rendir informes al Revisor Fiscal y al Gerente sobre el flujo de caja de la institución. 6) Firmar conjuntamente con el Gerente, los cheques que deben ser girados por la Entidad. 7) Las demás que le sean asignadas por la Junta Directiva y el Gerente.

1.13.1.8 Contador Son funciones del Contador 1) Realizar balances contables y financieros y respaldarlos con su firma. 2) Asesorar al Gerente en la elaboración

de presupuestos, rentas y gastos del fondo. 3) Interpretar y aplicar las normas tributarias y el plan contable conforme a las disposiciones legales vigentes. 4) Elaborar y presentar a la Gerencia, informes comparativos de gestión. 5) Velar por el cumplimiento de las normas contables en la institución. 6) Llevar al día los libros contables y balances de la sociedad. 7) Realizar consolidados financieros. 8) Las demás que le encomiende el Gerente y la Junta Directiva.

1.13.1.9 Asistente Tiene entre otras, las siguientes funciones : 1) Colaborar al Jefe Inmediato en la buena marcha de la oficina mediante el pronto diligenciamiento de las actividades programadas. 2) Recibir y tramitar la correspondencia que cursen las diferentes entidades y público en general. 3) Elaborar e interpretar informes . 4) Proyectar memoriales y correspondencia de la institución. 5) Atender y solucionar las peticiones del público, que estén a su alcance.

1.13.1.10 Secretaria de Gerencia. Son funciones de la Secretaria de Gerencia: 1) Diligenciar la correspondencia recibida y despachada. 2) Proyectar y transcribir memoriales, informes y correspondencia en general. 3) Atención al público. 4) Recepcionar documentos y llamadas telefónicas. 5) Suministrar la información acorde con la competencia de su cargo. 6) Llevar en estricto orden y actualizados los archivos de la institución. 7) Tener informado al Gerente sobre los asuntos de la oficina. 8) Llevar la agenda ejecutiva y de trabajo del Gerente. 9) Propender por la buena imagen de la Institución y la del Jefe. 10) Informar oportunamente

al Gerente sobre los compromisos adquiridos. 11) Las demás que le sean asignadas por el Jefe, de conformidad con la naturaleza del cargo.

1.14 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE GESTIÓN INTERNACIONAL

La Oficina de Gestión Internacional del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander, FONDISER S.A., inicialmente tiene la siguiente estructura:

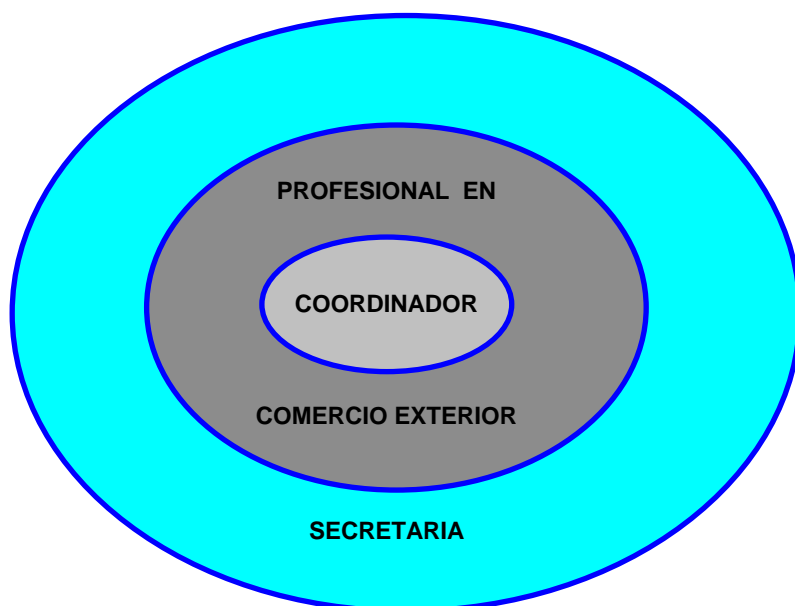


FIGURA 8 :Organigrama de la Oficina de Gestión Internacional de Fondiser

1.14.1 FUNCIONES DE LA OFICINA DE GESTIÓN INTERNACIONAL

Para el logro de los objetivos propuestos la Oficina de Gestión Internacional en el Fondo de Desarrollo Industrial de Santander, tendrá las siguientes funciones:

a- Orientar a las empresas y público en general que requieran la asesoría para diseñar actividades en comercio exterior.

b- Representar al Departamento de Santander en eventos de internacionalización de la economía a nivel local, regional, nacional e internacional cuando le sea encomendada esta labor.

c- Diseñar y recomendar a las empresas, estrategias de producción y mercadeo acordes con las necesidades de globalización.

d- Asesorar y capacitar a los sectores productivos, que lo requieran para involucrarlos en procesos de internacionalización.

F- Facilitar a los sectores productivos, herramientas que les permita desarrollar el comercio exterior con mínimos riesgos.

g- Diseñar planes progresivos de capacitación y culturización del empresario.

h- Sugerir a los Gobiernos Local, Departamental y Nacional, planes de gestión, promoción y motivación de los sectores productivos para posesionarlos en mercados externos.

i- Asesorar a los empresarios y Gobierno Local y regional en planes estratégicos de globalización, mercadeo y negociación.

j- Las demás que le sean encomendadas, acordes con la naturaleza de su gestión.

1.14.2 . REFORMA AL ORGANIGRAMA

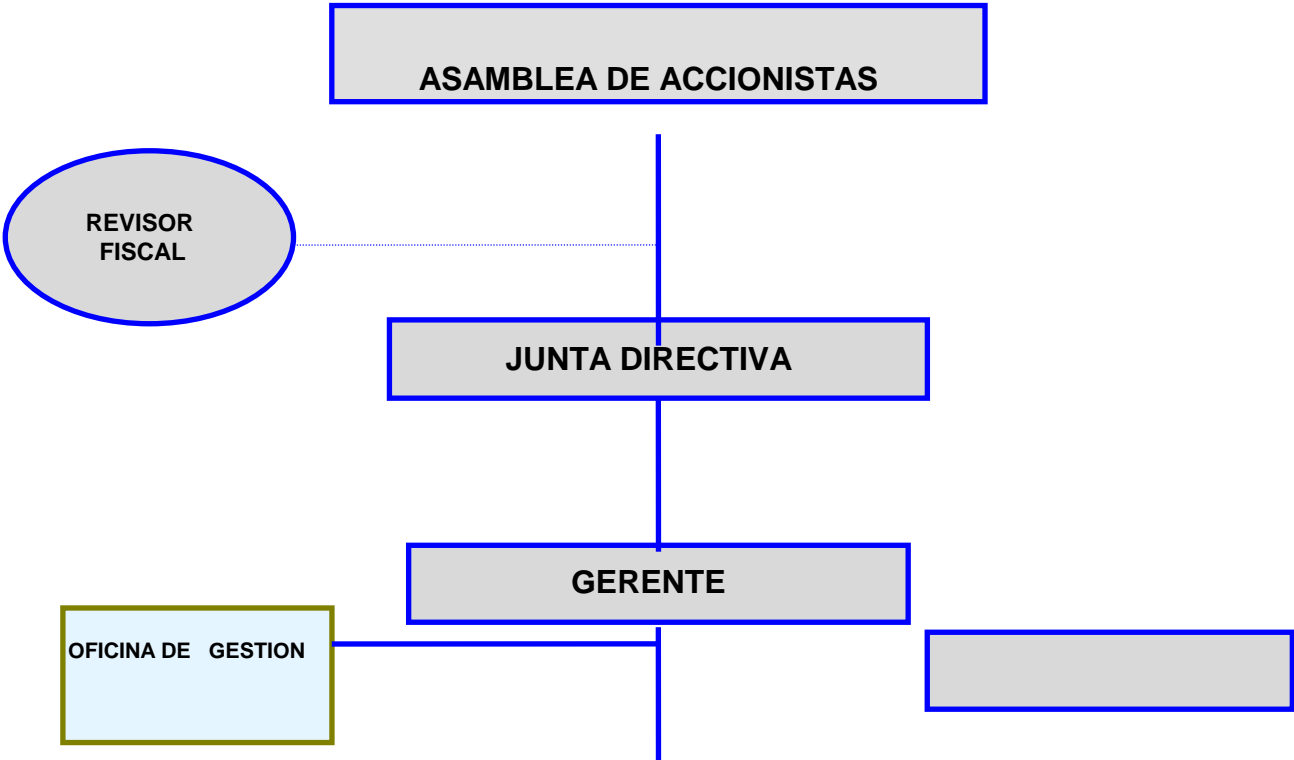




FIGURA 9: Reforma al Organigrama de Fondiser S.A.

1.14.3 TALENTO HUMANO

El talento humano que inicialmente demanda el desempeño de la Oficina de Gestión Internacional, esta conformado por:

- 1 **Coordinador**
- 1 **Profesional en Comercio Exterior**
- 1 **Secretaria**

1.14.4 REQUISITOS Y FUNCIONES

1.14.4.1 Coordinador El Coordinador, debe ser un profesional en Comercio Exterior, y sus funciones son: 1) Planear y diseñar actividades de capacitación a empresarios. 2) Planear estrategias para el mejoramiento de procesos productivos, en los sectores económicos del departamento, interesados en

procesos de Comercio Exterior. 3) Diseñar propuestas de planes estratégicos soportados en la interacción entre gobierno y sectores productivos. 4) Proponer perfiles de investigación de mercados para los productos de la región. 5) Velar por un excelente desempeño de las políticas propuestas por la Gobernación en planes de Comercio Exterior. 6) Rendir informes ejecutivos de gestión.

7) Formular recomendaciones para un futuro prospectivo. 8) Las demás, que por la naturaleza del cargo puedan derivarse .

1.14.4.2 Profesional en Comercio Exterior, como la denominación del cargo lo indica, debe ser un profesional en Comercio Exterior. Sus funciones son : 1) Realizar visitas a empresarios para visionar : a) Actitud al cambio; b) Liderazgo estratégico; c) Procesos productivos; d) Visión de futuro. 2) Planear estrategias que respondan a las necesidades en Comercio Exterior, de los sectores económicos del Departamento. 3) Identificar los puntos neurálgicos de las empresas en los procesos productivos de exportación y proponer soluciones. 4) Diseñar y sugerir modelos de Marketing Internacional. 5) Establecer, diseñar y formular las recomendaciones para el buen funcionamiento y logro de los objetivos de la oficina, como gestora internacional.

1.14.4.3 Secretaria. La Secretaria, debe tener título de bachiller comercial, o su equivalente. Son funciones de la Secretaria: 1) Diligenciar la correspondencia de la Oficina . 2) Proyectar y transcribir memoriales, informes y correspondencia

en general. 3) Atender al público. 4) Recepcionar documentos y llamadas telefónicas. 5) Suministrar la información acorde con la competencia de su cargo. 6) Llevar en estricto orden y actualizados los archivos de la Oficina. 7) Tener informado al jefe sobre los asuntos de la oficina. 8) Llevar la agenda ejecutiva y de trabajo del jefe. 9) Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato.

1.15 COSTOS

1.15.1 Costo en nómina : Los costos de aplicación del proyecto de creación de la Oficina de Gestión Internacional en el Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A., están representados básicamente en el salario que entren a devengar los profesionales en Comercio Exterior, por cuanto los recursos locativos y físicos, pueden ser plenamente reubicados, como resultado de la reestructuración de Fondiser S.A. y el cargo de Secretaria de igual manera se podría suplir con la reubicación de una funcionaria actual de la Administración Departamental que cumpla el perfil para el cargo.

Igualmente, en el caso de los profesionales de Comercio Exterior, se observa que existe un profesional en Comercio Exterior, que corresponde a la nómina de la Gobernación del Departamento, lo que con su reubicación, reduce costos, por cuanto únicamente representaría el reajuste de salario correspondiente al nuevo nivel.

1.15.1.1 RELACION DE COSTOS CON VINCULACION DE PERSONAL AJENO A LA ADMINISTRACION DEPARTAMENTAL.

Si la Administración resuelve vincular talento humano, ajeno a la actual nómina del Departamento de Santander, su costo se estima, según especificaciones del cuadro 8.

CARGO	PERFIL	SALARIO MENSUAL	No. CARGOS	TOTAL ANUAL
Coordinador	Profesional en comercio exterior	1.824.025=	1	25.536.350=
Profesional en Comercio Exterior	Profesional en comercio exterior	1.281.473=	1	17.940.622=
Secretaria	Bachiller comercial	420.264=	1	5.883.696
COSTO ANUAL.....				\$49.360.668 *
* Includido valor de prima de servicios y navidad				

Cuadro 8- Costo de nómina con vinculación de personal ajeno a la Administración Departamental
FUENTE : Nómina Estratificada por cargo y salarios: Gobernación de Santander

1.15.1.2 RELACION DE COSTOS CON REUBICACION DE PERSONAL VINCULADO ACTUALMENTE A LA ADMINISTRACION DEPARTAMENTAL.

Para el costeo del modelo propuesto en el siguiente cuadro, téngase en cuenta que, el costo real está representado en el reajuste de salario de un profesional

en comercio exterior, vinculado actualmente en la nómina de la Administración y en el salario de un profesional que se vincularía del sector externo, en obediencia a que actualmente no se cuenta con otro profesional de éste perfil, vinculado a la nómina de la Gobernación.

CARGO	PERFIL	SALARIO MENSUAL	MENOS SALARIO ACTUAL	NUMERO DE CARGOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COORDINADOR	Profesional en comercio exterior	1.824.025	700.000	1	1.124.025	15.736.350 =
PROFESIONAL EN CIO. EXTERIOR	Profesional en Cio. Exterior	1.281.473	0	1	1.281.473	17.940.622 =
SECRETARIA	Bachiller Comercial	420.264=	420.264=	1	0	0
COSTO ANUAL.....\$						33.676.972 *
*Incluidas prima de servicios y de navidad						

CUADRO 9. Relación de costos con reubicación de personal vinculado actualmente a la Administración Departamental (con reubicación del coordinador)

El cuadro siguiente, muestra el mismo modelo del anterior, pero con reubicación del profesional de comercio exterior actualmente vinculado a la

nómina del Departamento de Santander, en el cargo de Profesional en Comercio Exterior.

CARGO	PERFIL	SALARIO MENSUAL	MENOS SALARIO ACTUAL	NUMERO DE CARGOS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COORDINADOR	Profesional en comercio exterior	1.824.025	0	1	1.824.025	25.536.350=
PROFESIONAL EN CIO. EXTERIOR	Profesional en Cio. Exterior	1.281.473	700.000=	1	581.473	8.140.622
SECRETARIA	Bachiller Comercial	420.264=	420.264=	1	0	0
COSTO ANUAL.....					\$	33.676.972 *
*Incluidas prima de servicios y de navidad						

CUADRO 10:cuadro con reubicación del profesional en cio. Exterior en el cargo

1. 15.2 LOGÍSTICA

Logísticamente, la aplicación del proyecto requiere de:

- 1 oficina como espacio físico
- 2 microcomputadoras
- 1 fax
- 1 Calculadora

- 1 línea telefónica directa con servicio de larga distancia
- 1 Instalación de Internet
- 3 Escritorios
- 3 Aparatos telefónicos
- 2 Sillas ejecutivas
- 1 Silla tipo secretaria

1.15.2.1 Costo de la Logística: Sin considerar costos locativos, por contar de antemano con espacio físico en FONDISER, para instalación de la Oficina, la logística para el funcionamiento del proyecto está dada, como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2: de Costo de la Logística.

CANT.	DESCRIPCIÓN	VR. UNIT.	VR. TOTAL
2	ESCRITORIO TIPO GERENTE	350.000=	700.000=
1	ESCRITORIO TIPO SECRETARIA	250.000=	250.000=
2	MICROCOMPUTADORES CON IMPRESORA	2.500.000=	5.000.000=
2	SILLAS EJECUTIVAS	210.000=	420.000=
1	SILLA TIPO SECRETARIA	130.000=	130.000=
1	FAX	500.000=	500.000=
1	CALCULADORA	150.000=	150.000=
3	APARATO TELEFONICO	60.000=	180.000=
1	LINEA TELEFONICA	300.000=	300.000=

1	INSTALACIÓN INTERNET	90.000=	90.000=
1	AFILIACIÓN ANUAL INTERNET	480.000=	480.000=
TOTAL.....		\$	<u>8.200.000=</u>

Analizado el funcionamiento administrativo, y los cambios dados por los parámetros de reestructuración actuales, en aras de la austeridad del gasto público, se considera que los costos representados en la logística, según tabla anterior, se pueden suplir, reubicando muebles y equipos de oficina, correspondientes a algunas dependencias actuales de Fondiser, o de la Gobernación, que son objeto de modificación y en efecto disponen de estos elementos.

1.15.2.2 CONSOLIDACIÓN DE COSTOS COMPARATIVOS

DETALLE	COSTO INICIAL	COSTO REAL CON REUBICACIÓN	DIFERENCIA
NOMINA DE PERSONAL incluido valor de prima de servicios y navidad	49,360,668.00	33,676,972.00	15,683,696.00
COSTOS DE LOGISTICA excluido internet	7,630,000.00	0.00	7,630,000.00
INTERNET instalación	90,000.00	90,000.00	0.00
INTERNET afiliación anual	480,000.00	480,000.00	0.00
TOTALES	57,560,668.00	34,246,972.00	23,313,696.00

Cuadro 11.. Consolidación costeo comparativo

1.16 VALORES CORPORATIVOS

1.16.1

VISION

Lograr que en cinco años la Oficina de Gestión Internacional, alcance liderazgo a nivel departamental, nacional e internacional, con propuestas y gestión de alto contenido social, político y económico, ubicada en un contexto general, mediante la concertación de esfuerzos en equipo de trabajo altamente

calificado para alcanzar un desarrollo integral.

MISIÓN

1.16.2

Hacer de la Oficina de Gestión Internacional, un modelo estratégico administrativo estructural, mediante la dedicación y disciplina de cada una de las partes comprometidas en el proceso de internacionalización del Departamento de Santander, logrando un máximo grado de aceptación en una sociedad cada día más exigente y en búsqueda de mejoramiento

continuo para el equipo de trabajo en cuanto a valores corporativos.

1.16.3 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN PERSONAL

Las personas que laboren en la Oficina de Gestión Internacional del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander "FONDISER S.A.", propenderán por una gran imagen y el crecimiento de la Oficina mediante el mejoramiento continuo a través del tiempo, de manera que el crecimiento y enriquecimiento de la oficina sea el suyo propio, para alcanzar la realización personal.

1.16.4 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN PERSONAL

Las personas que laboren en la Oficina de Gestión Internacional del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander " FONDISER S.A.", harán de su lugar de

trabajo un modelo cultural, laboralmente diseñado para el bienestar del cliente, que redunde en beneficio propio y en el de la dinámica económica y social del Departamento.

2 DISEÑO METODOLOGICO

El presente estudio se llevó a cabo en el Departamento de Santander, con análisis de la provincia y la productividad de los sectores económicos del Departamento, que tienen potencial exportador, basado en un diseño cualitativo por cuanto la definición del problema se enfoca en la estructura social y económica del Departamento de Santander, que deja palpar la poca dinámica de los sectores económicos, originado por el modelo de desarrollo implantado, como consecuencia de las políticas y lineamientos diseñados por el Gobierno Nacional.

La Gobernación de Santander, al auspiciar la creación de la Oficina de Gestión Internacional, busca facilitar a los empresarios del Departamento, una actividad económica internacional, que aporte desarrollo empresarial y crecimiento económico, con miras a suplir, prioritariamente, las deficiencias que han llevado a las empresas a un estancamiento comercial, soportado en consumo interno y la competencia de mercancías foráneas, llegadas a la plaza regional bajo las

diferentes modalidades, dejando de manifiesto que el Gobierno local, debe asumir responsabilidad de gestor y orientador, de una actividad de comercio internacional, que permita por intermedio de un Ente, debidamente reconocido, proyectar la economía del Departamento en una competencia equitativa y racional; por lo tanto, éste proyecto, aunará esfuerzos para que por su intermedio la ayuda estatal se vea plasmada en programas y proyectos de desarrollo económico, que irán a beneficiar a todo el Departamento de Santander y por ende una base sólida, reconocida a nivel nacional.

En el plano económico de los países, ha surgido un cambio cuantitativo y cualitativo en la forma de desarrollar la actividad productiva, por lo tanto, Santander, que presenta una economía diversificada con proyección de desarrollo, necesita trascender fronteras internacionales, así como adquirir conocimientos del escenario competitivo mundial, dimensionándose como centro regional, que articule la gestión económica del Nororiente Colombiano, buscando mejorar el nivel de empleo de sus habitantes, la tecnología y el conocimiento técnico y científico de la empresa Santandereana, encaminando todo ello a la obtención de un alto nivel de vida de sus habitantes, para perfilar una imagen nacional y mundial, capaz de generar un surgimiento económico innovador para el Departamento, ubicándolo como una región de futuro para el desarrollo nacional.

En el objeto social y objetivos del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A. **no aparece como relevante una visión de desarrollo apoyada en el comercio exterior**, buscando sí en forma explícita, fomentar la sustitución de importaciones y el consumo de materias primas nacionales, considerándolo como factor importante para el desarrollo de la economía regional y nacional, lo que llevó a que Fondiser S.A., se desarrollara en un ambiente netamente de economía cerrada, que no presentó atractivos al sector empresarial para que hiciera presencia efectiva en la actividad de la misma; por tanto la contribución se dio en forma unilateral, es decir, la mayor inversión la realizó Fondiser hacia las empresas, y no en forma recíproca y equitativa, dejando como consecuencia la iliquidez del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander, FONDISER S.A, por el cese de aportes del sector oficial y la desmotivación de los sectores económicos privados para invertirlo, lo que obligó a que a nivel interno FONDISER sea reestructurado para proyectarlo en una nueva institución, útil a la economía regional y nacional, con perspectivas de avanzada en programas de apoyo integral a la actividad económica del Departamento y por ende la Oficina de Gestión Internacional, prestará un excelente soporte en estrategias para orientar la economía de las empresas Santandereanas.

El Departamento de Santander, por las exigencias económicas y sociales de la Región, ha sentido la necesidad de replantear su estructura oficial, para lo cual proyecta una amplia reestructuración administrativa, con miras a fortalecer la función de sus entes territoriales.

El modelo económico, manejado por el Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A., se basó en el modelo nacional, el cual correspondía a un esquema de sustitución de importaciones y basado en el desarrollo y comercio de recursos naturales, en la admisión de fuertes inversionistas extranjeros, un alto endeudamiento externo y absoluto grado de centralización político-administrativo.

Este modelo, da cuenta de una orientación de la producción hacia el mercado doméstico, de una alta dosis de protección e intervención estatal en la regulación del mercado y un estímulo preferencial a sectores líderes, en especial a la industria y a la agricultura comercial, lo que favoreció una economía nacional netamente cerrada.

Dicho modelo tuvo efectos propios en cada región y a nivel de sectores se pudo apreciar que fueron favorecidas las regiones que contaron con condiciones adecuadas de mercado, de capital y de infraestructura, mientras que aquellas mediante la falta de condiciones, no lograron avances significativos en la calidad de vida de su población.

El crecimiento alcanzado fue gravemente afectado hacia los años 70 en razón a la falta de continuidad de las políticas de apoyo gubernamental, escasez de materias primas en el Departamento, así como la reducción del mercado interno sin

alternativa de producción de exportación, aspectos estos que contribuyeron a la descapitalización de las empresas con su correspondiente fuga de capitales hacia zonas ó ciudades de mayores mercados y mejores condiciones de comunicación nacional e internacional.

En tal sentido y con el fin de adaptar al país a esta perspectiva, el gobierno nacional trazó un nuevo modelo de desarrollo enfocado a las regiones, encaminado a la democratización política y a la respuesta de las regiones por la exigencia de mayor autonomía y participación en la toma de decisiones.

El agotamiento del modelo proteccionista por ineficiente y enclaustrado, en razón de la aparición de un nuevo contexto internacional desatado en la dinámica de apertura, desde mediados del 80, condujo a las zonas territoriales de Colombia a la implementación de un nuevo modelo de desarrollo económico, para dar respuesta a los cambios impuestos por el orden económico mundial, que amerita que el Gobierno Departamental, diseñe programas para soportar la internacionalización de la economía.

La economía de Santander, hoy cuenta con alta presencia de pymes, resultado de una estructura empresarial no acorde con los requerimientos que exige la competencia industrial.

De igual manera, el temor a lo desconocido, los bajos volúmenes de producción, la carencia de innovación, el desconocimiento de normas internacionales, de idiomas y culturas, de términos de negociación y de hábitos de consumo internacional, han llevado a que Santander tenga una participación mínima que solo llega al 0.003% del total de las exportaciones nacionales.

Otros factores que inciden en esta problemática, es la baja inversión en empresa, por razones de seguridad, materias primas costosas, falta de investigación, débiles vínculos entre empresa y gobierno, arraigado sindicalismo e individualismo, evidencian un panorama de baja productividad y competitividad, recesión económica, dada también por la incapacidad de negociación y ausencia de gestión mancomunada entre gobierno y gremios para incursionar en mercados externos, así como altos intereses financieros, que reflejan detrimento en el empleo y la baja calidad de vida humana.

En este ámbito económico, el Departamento de Santander, requiere gestionar un ambiente de mercadeo internacional, para los productos de la región, teniendo como válido que el surgimiento económico de una región o país, esta dado en la capacidad exportadora de las empresas, basado en su productividad.

La Gobernación de Santander, por lo tanto ha entendido un paradigma económico para el desarrollo del Departamento y para ello al reestructurar sus instituciones, las organizará con un nuevo horizonte y visión, acorde a las exigencias, donde la

actividad exportadora descuidada en tiempos atrás, se convertirá en el motor de desarrollo empresarial del Departamento.

El Departamento de Santander, busca dinamizar su economía mediante la reestructuración de su aparato político-administrativo, inclinado en un horizonte económico, basado en la productividad del talento humano, con miras a reactivar sectores económicos, con la proyección de internacionalizar su economía como proceso irreversible y necesario para alcanzar el desarrollo sostenido en el próximo milenio.

2.1 RESULTADOS Y ANALISIS

Para una mejor comprensión en el análisis de los resultados, se presentan inicialmente los hallazgos referentes a la situación empresarial, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

El trabajo de campo realizado, nos permite establecer los verdaderos indicadores económicos y de gestión, que nos llevan a plantear estrategias de reactivación para mejorar la economía de la empresa Santandereana en general, identificando incidencias relevantes, que ameritan plantear patrones de dinámica para la internacionalización del Departamento, como son:

- Necesidad de articulación de esfuerzos entre gobierno y los diferentes sectores de desarrollo económico.
- Desequilibrio total de la balanza de pagos con flujos negativos.¹⁸
- Descenso de los niveles de exportación en los sectores de la confección y calzado como tradicionales en el Departamento.
- Débil capitalización de las empresas.¹⁹
- Crisis en uso de servicios financieros.²⁰

Del análisis de la información, se permite caracterizar la dinámica existente, que requiere desarrollo de estrategia para corregir las debilidades de la economía, todas ellas apoyadas en la teoría de la Competitividad .

2.1.1 PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA SANTANDEREANA

¹⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Concepto sobre la economía de Santander, 1997

¹⁹ *ENCUESTA a Abrahan Quintero, Gerente de Cofinsa Ltda, Bucaramanga, Octubre 22 de 1998

Los resultados correspondientes a la problemática actual de la industria y empresa en el Departamento de Santander, indican que el nivel de organización que se posee para adelantar comercio exterior, no llega al nivel mínimo y que por lo tanto el Gobierno y la sociedad deben integrarse, para que el primero lidere procesos de competitividad, surgiendo como nueva organización de soluciones a problemas y añada valor a los productos, de una manera eficiente a diferencia que cuando la empresa u organizaciones trabajan aisladamente. Para lograr esta visión se impone contribuir al apoyo y creación de pequeñas y medianas empresas que incorporen la innovación y el desarrollo tecnológico y procesos de modernización y reconversión de las empresas que se ven afectadas por la apertura económica, así como la creación y desarrollo de empresas de servicios, organizando la prestación de los servicios empresariales profesionales necesarios para lograr los objetivos de apoyo global nacional e internacional, en la cual se articulen con las organizaciones que estén en condiciones de apoyar a las pyme.

2.1.2 LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

²⁰ **ENTREVISTA a Manuel Alfonso Esteban M, Gerente de Industrias Esteban, Bucaramanga, Octubre 23 de 1998

Conscientes de la necesidad de mejorar la competitividad y la calidad productiva regional, la Gobernación de Santander tiene como objetivo programas de empleo y empresa, para recuperar el sector después de un drástico descenso en el ritmo de crecimiento de la demanda agregada, cuya respuesta está asociada al desempeño del aparato productivo.

Como meta para el alcance competitivo, se toma un plan para el mejoramiento de la competitividad y calidad productiva regional, destinado a la promoción y apoyo a las iniciativas y proyectos orientados sobre cuatro ejes fundamentales a saber: La modernización de los actuales sectores de pauta de la economía:²¹, la especialización económica regional en los cinco sectores claves²², **el mejoramiento del sector exportador, fortalecimiento de la infraestructura de apoyo al sector exportador y a la formación especializada del recurso humano.**²³

Para analizar las características de las necesidades actuales, se seleccionó un grupo interdisciplinario de empresarios y los Accionistas del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A., para aplicarles encuesta. Según los parámetros, se procuró vincular al instrumento de medición, empresarios de perfil profesional.

²¹ Los sectores de pauta de la economía son: Cuero, confecciones, madera, joyería, metalmecánica y alimentos.

²² Los nuevos sectores claves son: Petróleo (petroquímica), generación energética, generación de conocimientos, agroindustria y turismo.

- Consultado sobre si consideran que la Gobernación de Santander, por intermedio de sus instituciones debe brindar apoyo en gestión económica internacional, a la empresa para ayudarle a ser competitiva, quienes respondieron aceptablemente a la pregunta, tienen como razones, el considerar que el Gobierno debe estar involucrado para liderar y coordinar los procesos y actividades de la industria, por cuanto esto motiva las Pyme, les dá confianza, competitividad y les permite implementar tecnología, a su vez los Accionistas consideran que el Gobierno debe estar involucrado para liderar y coordinar los procesos y actividades de la industria, así mismo consideran que están inmersos en mecanismos de internacionalización, que requiere de preparación para evitarle a la empresa fracasos de turno.
- Sobre la capacidad de competencia de la industria y la empresa Santandereana en general, para incursionar en mercados internacionales se obtuvo lo siguiente: El 75% de aceptación por parte de los empresarios, en el sentido que Santander, puede lanzarse a un escenario internacional, lo apoyan en la calidad de la gente, en las excelentes universidades que capacitan profesionales idóneos lo cual dá seguridad a la economía de la Región, así como en la madurez de algunas industrias y empresas del Departamento, los accionistas consideran que hay necesidad de educación para culturizar en el ramo.

²³ DEPARTAMENTO DE SANTANDER. DESPACHO DEL SEÑOR GOBERNADOR, Plan de

- De las causas que consideran que ha frenado e impedido en algunas oportunidades el crecimiento de la industria en Santander, se obtuvo por los empresarios, los siguientes criterios, que calificaron en orden ascendente , según el grado de intervención:

- 1- Falta de capacitación al empresario
- 2- Aspectos culturales
- 3- Ausencia de Programas de Gobierno
- 4- Dificultad para acceso a créditos y carencia de infraestructura
- 5- Inexistencia de zona franca

Mientras que los accionistas los priorizaron así:

1. Ausencia de gestión de mercados
2. Falta de infraestructura
3. Aspectos culturales
4. Altos costos laborales
5. Orden público

Se observa en primeros lugares, la necesidad en capacitación, Programas de Gobierno y Gestión de Mercados.

- En consideración a si Santander cuenta con ventajas absolutas que puedan servir de base para ventaja competitiva de su economía, respondieron, que la ventaja absoluta que puede servir de base para la ventaja competitiva, es la estratégica ubicación geográfica, con cercanía a varios puertos y zona de frontera. Ser Bucaramanga una ciudad universitaria y contribuir a la generación de mano de obra calificada, que permite crear liderazgo y aglutinar una cadena productiva con significativo valor agregado. El coraje de los Santandereanos puede transformarse en ventaja competitiva, como característica particular. Los Accionistas, manifestaron que las ventajas hay que crearlas. En este aspecto, Porter, manifiesta que las reglas de juego, en su mayor parte no están definidas, por la estructura inestable del Sector, pueden cambiar, y la competencia es difícil de ubicar, sin embargo, todos estos factores tienen otro aspecto en el sentido en que quizá es el periodo en que son mayores los logros de libertad estratégica. El punto estratégico en las industrias nacientes, se centra en la **habilidad** (negrilla fuera del texto) de la empresa para formar la estructura del sector.²⁴

2.1.3. EVALUACIÓN DE LA SITUACION FINANCIERA

La armonización de las políticas económicas, está relacionada con el desempeño financiero de las plazas donde opera el sector productivo y el comportamiento de las tasas de interés y la de tasa de cambio, los cuales inciden sobre el comportamiento del mismo²⁵

- En cuanto a la colaboración del Gobierno Local, en la búsqueda de soluciones a las deficiencias financieras para el sector productivo, los encuestados expresan su aceptación, así: El 72% de los empresarios señalan como aspectos a mejorar, los altos costos de los servicios financieros, como la baja capacidad de cupos y las inalcanzables e injustificadas exigencias como garantías a los créditos, que comprometen los bienes inmuebles. Se deben gestionar líneas con intereses bajos y flexibles . La presencia de una filial que represente y facilite la aplicación de créditos de fomento por parte de la Banca Comercial, daría solución significativa a las dificultades mencionadas. A su vez los Accionistas manifiestan, que el aspecto financiero no es tan relevante en la crisis empresarial, como sí lo es la falta de culturización y capacitación.

²⁴ PORTER, Op. Cit ., P. 244 . 245

²⁵ CUELLAR DE MARTINEZ, María Mercedes. La Completa Libertad para el Manejo Cambiario . El Comportamiento de las Tasas de Interés. En : Apertura Económica : El Turno de la Integración. No. 66. (1996); P. 24-25

- El criterio que se tiene sobre los aspectos en los cuales, prioritariamente la Gobernación de Santander, debería apoyar la economía del Departamento, para incursionar en comercio internacional, señalaron en orden de importancia las siguientes, Los empresarios:

- 1- Gestión de mercados y negociación internacional
- 2- Capacitación y culturización exportadora
- 3- Asesoría en mejoramiento de procesos productivos
- 4- Estrategias de créditos blandos
- 5- Participación en misiones oficiales y ferias internacionales.

Por su parte los accionistas manifiestan, en primer lugar, la asesoría y mejoramiento de procesos productivos, en segundo lugar, capacitación y culturización exportadora y en un tercer lugar ubican la gestión de mercados y negociación internacional.

- sobre las causas que han limitado el desarrollo industrial, mencionaron los empresarios, en forma ascendente, según el orden de importancia las siguientes:

- 1- Altas tasas de interés
- 2- Carencia de recursos financieros de la empresa
- 3- Difícil acceso a créditos

- 4- Ausencia de créditos de fomento
- 5- Limitantes por parte de las entidades financieras
- 6- Temor a endeudamiento

Interrogados si consideran que la Empresa Santandereana tiene capacidad financiera, para cumplir posibles requerimientos en mercados externos , el 57% de los empresarios consideran que la empresa Santandereana no tiene capacidad financiera para cumplir con requerimientos de mercados externos, por cuanto la estructura empresarial esta soportada en famiempresa con visión de subsistencia, no se cuenta con líneas de crédito a largo plazo y el capital de trabajo para cumplir requerimientos internacionales debe ser alto . El 43% de los empresarios encuestados opinan que sí hay capacidad financiera pero que falta visión del empresario para identificar oportunidades, que se tiene como fortaleza el hecho que el Santandereano ya tiene solvencia moral y ética y un alto número de capacitación profesional. Los Accionistas consideran que los requerimientos del mercado externo, dependen del comprador y cada caso es particular, si se incursiona en mercados mundiales, lo primero a cumplir son requisitos de competitividad, por lo tanto si el precio se ajusta, la financiación se encuentra. Lo importante es hacer un buen negocio.

En cuanto a la imagen y confianza ante la Comunidad Financiera, Porter Manifiesta, que es el resultado de la buena o mala imagen que la industria tenga ante la Comunidad Financiera. Este resultado no solo puede afectar la habilidad

de las empresas para procurarse un financiamiento a bajo costo, sino también la capacidad de los compradores para obtener crédito.²⁶ Así mismo, Porter expresa que para ser competitivos se debe estar en constante investigación para disminuir costos y/o mejorar calidad.²⁷

2.1.4 CAPACIDAD DE OFERTA DE LA EMPRESA

- La capacidad de oferta de un sector sin duda es la transparencia de la capacidad de competencia que el mismo tenga ganado entre los grupos que representen alguna rivalidad. Las diferencias en estrategia y las circunstancias internas, significan que las empresas tendrán diversas preferencias respecto a correr riesgos, horizonte de tiempo, niveles de precio y calidad, etc. Estas diferencias complicarán el proceso de que las empresas entiendan las intenciones de unas y otras y reaccionen ante ellas. Son cuatro los factores que determinan la fuerza en que interactúan las estrategias de un sector industrial al competir por clientes:

-Interdependencia del mercado entre grupos, o el grado hasta el cual su cliente objetivo se traslada.

²⁶ PORTER, OP. Cit. P. 239

²⁷ CUESTAS R., Luis Francisco, Comercio Internacional, Instituto de Regionalización y estudios a Distancia, Uis, Bucaramanga. 1994. P. 18

-La diferencia del producto, logrado por los grupos;

-El número de grupos estratégicos y sus tamaños relativos;

-La distancia estratégica entre grupos, o el grado hasta el cual divergen las estrategias.²⁸

- De las causas que los empresarios consideran que afectan la capacidad de oferta de la empresa Santandereana en un eventual comercio internacional, priorizaron las siguientes:

- 1- Desconocimiento de los procesos de negociación, tales como términos de venta y de pago.
- 2- Falta de competitividad de los productos
- 3- Costos
- 4- Falta de motivación al empresario y ausencia de gestión y apoyo por parte del Gobierno local.
- 5- Fluctuación de la Tasa de Cambio, temor a la competencia y a lo desconocido.
- 6- Riesgos de orden público

Mientras que los Accionistas, mencionaron las siguientes:

²⁸ PORTER, Op. Cit., P 157

1. Falta de competitividad de los productos
2. Falta de motivación al empresario y ausencia de gestión y apoyo por parte del Gobierno local.
3. Fluctuación de la tasa de cambio, temor a la competencia y a lo desconocido.
4. Riesgos de orden público
5. Desconocimiento de los procesos de negociación, tales como términos de venta y de pago.
6. Costos

2.1.5 VOLUNTAD DEL EMPRESARIO PARA ASUMIR PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

- Sobre la disposición que tienen los empresarios, para asumir procesos de cambio y afrontar la competencia internacional, se conoció: El 86 % manifiesta que no existe otra solución y que de no asumir el reto, la empresa desaparece. La globalización está dada y existe mercado potencial en otros

países para los productos de Santander, además consideran que el mercado nacional está saturado y las exportaciones gozan de estímulos fiscales y el cambio es la alternativa de vida empresarial. Recomiendan crear liderazgo para canalizar alianzas estratégicas. Los accionistas creen que existe voluntad empresarial, especialmente porque se ha conocido el fracaso de muchas empresas, debido a la saturación del mercado interno y que además ya se tiene conciencia de alta productividad y capacidad competitiva.

- En cuanto a si consideran que la Gobernación de Santander, por intermedio de la **Oficina de Gestión Internacional**, puede brindarle instrumentos que le ayuden a mejorar sus condiciones para hacer presencia en mercados externos, el 100% de los empresarios encuestados, respondieron que necesariamente el Gobierno local, debe asumir el papel de gestor, para apoyar al empresario temeroso, que no tiene capacidad de identificar oportunidades, porque le dá respaldo, herramientas y conocimiento para el desarrollo de los objetivos. La asesoría es indispensable en los mercados de exportación. Por su parte los Accionistas, coinciden en que el Gobierno Departamental, debe ser un facilitador de los proyectos y debe crear las condiciones propicias para el desarrollo económico.
- En la pregunta, sobre si aceptan que el comercio internacional es base de desarrollo económico de una región, El 100% de los Empresarios y

Accionistas encuestados, consideran que el comercio exterior, es fuente de desarrollo de las regiones, por cuanto genera divisas y dinámica de intercambio, que los mercados ya no tienen fronteras, sino que son globales, beneficia a toda la región, trae desarrollo y suple necesidades insatisfechas de la sociedad. Comparten el criterio que se debe trabajar para implantar la competitividad en este fin.

Por inconvenientes ajenos a la voluntad de las investigadoras, no fue posible obtener la encuesta de la Beneficencia de Santander, como Accionista del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A.

Se proceso la encuesta aplicada al Gerente de Fondiser, en la interpretación de las respuestas de los Accionistas, por ser instrumentos de igual medición.

Ante la imposibilidad de obtener entrevista personal con el señor Gobernador de Santander, fue suministrado el plan de Gobierno, elaborado para la presente administración, donde el Mandatario, se compromete con programas de desarrollo entre los cuales, se incluye la plataforma del comercio exterior como alternativa de solución para el desarrollo económico y social de la economía de la Región.

2.2 PLAN ESTRATEGICO

La formulación de estrategias, para el presente estudio debe contemplar algunas observaciones importantes. En primer lugar debemos reconocer que la economía del Departamento está basada en diversas actividades y la mayor vocación de los Santandereanos no es la industria, sino el comercio de bienes y servicios. La Industria esta soportada en pequeñas empresas y en la fami-empresa, con renglones denominados de pauta²⁹ como cuero, confecciones, madera, joyería, metalmecánica y alimentos.

En segundo lugar, la variable independiente , o gestión facilitadora que ejerce la Oficina de Gestión Internacional de Fondiser S.A., explica el mejoramiento de la calidad de vida de la población en el Departamento de Santander y la aceptación del comercio exterior como motor de desarrollo económico, por parte de los empresarios; se comportan con amplia relación, con asociación positiva entre gestión gubernamental y actividad empresarial.

Las otras variables, se comportan igualmente y se puede expresar que desempeñan un papel relevante en la motivación de los sectores productivos a incursionar en la cultura de internacionalización.

En tercer lugar, hay que sugerir realización de investigaciones, en la plataforma productiva, como en Marketing Internacional, distribución física y procesos industriales, dirigidos especialmente a nuevos modelos de mejoramiento integral de la economía regional.

2.2.1 BASES PARA UN PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD EN LA ECONOMÍA SANTANDEREANA

2.2.1.1 FUNDAMENTOS

La capacidad de oferta de un sector sin duda es la transparencia de la capacidad de competencia que el mismo tenga ganado entre los grupos que representen alguna rivalidad. Las diferencias en estrategias y las circunstancias internas, significan que las empresas tendrán diversas preferencias respecto a correr riesgos, horizonte de tiempo, niveles de precio y calidad, etc. Estas diferencias complicarán el proceso en que las empresas entiendan las intenciones de unas y otras y reaccionen ante ellas. Son cuatro los factores que

²⁹ Renglón de Pauta: Son aquellos que presentan productos maduros y con trayectoria en la estructura empresarial

determinan la fuerza en que interactúan las estrategias de un sector industrial al competir por clientes.³⁰

En general el objetivo de las estrategias para motivar la reactivación económica apoyada en el comercio exterior, es llegar a una serie de estándares, de competitividad. Tales programas se pueden dividir en dos categorías: Actividades a corto plazo y actividades a largo plazo.

2.2.1.2 Actividades a corto plazo: Las estrategias a corto plazo, incluyen procedimientos inmediatos de reducción de riesgo empresarial en procesos de internacionalización, ya sea asesorando a los empresarios, en términos de negociación, procesos productivos, en cultura internacional y en asimilación de un entorno mundial.

Algunas actividades a corto plazo son:

- Identificar fortalezas y debilidades de las empresas para atender el comercio exterior en Santander.
- Culturización de los empresarios, para cambio de mentalidad del mercado internacional.

³⁰ PORTER, Op. Cit P. 58

- Dar a conocer ventajas de planes especiales en comercio exterior, para Colombia.

2.2.1.3 Actividades a largo plazo.- Las acciones de largo plazo, incluyen un compendio de actividades públicas, a ser adoptadas en varios años, que implican establecimiento y desarrollo de políticas claras de planificación económica, elaboradas entre sector productivo y Gobierno, como son:

- Establecer estándares productivos segmentados para mercados externos, que sirvan de impulsores de una economía mundializada.
- Propender por el incremento de la investigación tecnológica y científica, mediante la puesta en marcha del Fondo Regional de Innovación y Desarrollo.³¹
- Realizar programas de capacitación en técnicas de mejoramiento de procesos productivos y culturización exportadora a los sectores productivos del Departamento.

³¹ DEPARTAMENTO DE SANTANDER, Op. Cit, P. 64

- Establecimiento de un entorno atractivo a la inversión extranjera y a las alianzas estratégicas.

2.2.1.4 ESTRATEGIAS

- Analizar resultados de las acciones adelantadas.
- Proponer niveles adecuados para el máximo logro de los objetivos del comercio exterior en Santander.
- Estudiar los proyectos de las empresas en actividades de comercio exterior, con responsabilidad y sentido de pertenencia.
- Asesorar los sectores ejecutores de las actividades.
- Promover y desarrollar actividades de capacitación y culturización a los sectores productivos.
- Presentar al Gobierno Local y nacional, planes estratégicos en comercio exterior.

3. CONCLUSIONES

1. La economía del Departamento de Santander, presenta gran diversificación y en su mayoría está soportada en el sector comercial y en la

pequeña empresa y fami empresa, lo que hace de esta zona, un modelo económico particular, con ciertas desventajas para el desenvolvimiento en los escenarios internacionales, por la difícil concertación de estándares de producción con perfil exportador, la ventaja de contar con calidad basada en el sentido de pertenencia que cada una de las empresas imprime en sus productos.

2. Existe gran Aceptación y en cierta forma motivación del empresario, para que junto con el sector Gobierno se busquen alternativas de productividad y reactivación de la economía, lo que permite que el proyecto planteado en el presente trabajo se tome como viable, con una confiabilidad del 95%.

3. Existe voluntad política del Gobierno Local, para aceptar que la internacionalización de la economía del Departamento, es una meta inaplazable, para el desempeño en un escenario globalizado, que obliga a buscar la competitividad regional. Por lo tanto apoyar iniciativas y proyectos orientados a este sector, pueden ofrecer una alternativa para el logro de estos objetivos.

4. A partir de la apertura económica en Colombia y concientes de la emergente actividad progresiva del comercio mundial, las empresas y gobiernos departamentales, necesitan disponer de acciones simultáneas de atención inmediata que involucren a profesionales y expertos de diferentes áreas en torno al manejo de los factores de globalización.

5- La aparición de nuevas empresas con el concurso de profesionales formados en las universidades locales, muestra la dinámica de una industria prospectiva con visión futurista.

6- Santander, no es plaza atractiva para la inversión extranjera, por cuanto las pocas multinacionales que han funcionado se desplazan a otras localidades por encontrar mayores incentivos para su funcionamiento.

7- El Fondo de Desarrollo Industrial de Santander Fondiser S.A., últimamente no alcanzó sus objetivos, por encontrarse centrado en antiguas políticas, que no evolucionaron conforme lo hizo el entorno económico, político y social.

8- La no capacitación e ilustración de los gremios económicos del Departamento, han dado muestras de retroceso de la economía con la desaparición de empresas que en épocas anteriores marcaron liderazgo a nivel nacional, tales como Penagos Hnos., Forjas de Colombia, Trefilería Colombiana, El Roble, Chiquitina, El Nogal y Transejes entre otras.

9- La economía del Departamento de Santander, podrá tener una mayor proyección internacional , si se fomentan estrategias de comercio exterior, auspiciadas por la Gobernación de Santander, a través de la Oficina de Gestión Internacional del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander, FONDISER S.A.

4. RECOMENDACIONES

4.1 BASES PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA EXPORTADOR EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER.

Una vez abordado el tema de investigación, se registran los resultados sobre el desarrollo del proyecto, para el logro de los objetivos propuestos, teniendo como

soporte la forma de respuesta a las preguntas de investigación que dieron viabilidad al mismo.

4.1.1 ORGANIZACION DEL PROGRAMA

4.1.1.1 Dinámica: Esta se debe realizar de acuerdo a las capacidades de intercambio con las regiones o subregiones donde los productos de la industria Santandereana puedan llegar con aceptación y observándose la posibilidad de intercambio equitativo.

4.1.1.2 Información: Aglutinar la información en una base de datos, para colmar las expectativas en el suministro de la misma, es de carácter fundamental para el desarrollo de las metas y facilitar futuras investigaciones en el ámbito del comercio internacional.

4.1.1.3 Herramientas: Asumir el conocimiento de las ventajas que se tienen, como producto de los acuerdos de integración ó bloques económicos, para utilización de las herramientas, trae posibilidades de agilización de un perfil exportador que esta por iniciar, como lo es, asumir inicialmente negociaciones con los países de la Comunidad Andina de Naciones CAN, con los del Mercosur,

y con México y Venezuela, como socios del G-3.

Se considera, que por lo menos durante los primeros cinco años del programa, se profundice con agilidad, en penetración de mercados Suramericanos; especialmente en los países que tengan un nivel de desarrollo productivo en condiciones similares a Colombia, con el propósito de identificar oportunidades y de hacer escala para obtener experiencias y fortalezas, con miras a iniciar el paso a países de economías avanzadas.

Centro América y el Caribe Insular, representan una posibilidad de mercado con ventajas turísticas y permite visualizar un consumo potencial, que por el solo hecho de incursionarlo, da la ventaja que los productos se ubiquen en una de las mejores vitrinas del mundo.

4.1.1.4 Capacitación: La especialización y convergencia empresarial, liderada con programas de gobierno, es un propósito que todos los consultados consideran como suceso inevitable, para lograr una mejor participación en la vida económica del Departamento, la cual debe buscarse con estrategias de capacitación y culturización exportadora, diseñadas en forma constante para lograr un cambio de mentalidad en el empresario.

En el perfil educativo de los empresarios, es importante hacer énfasis en los procesos productivos y de renovación tecnológica, al igual que brindar asesorías y

apoyo en gestión de mercados internacionales, procesos de costeo, de negociación y distribución física internacional, que necesariamente deben ser manejados por expertos; para el logro de resultados satisfactorios.

4.1.1.5 Escolarización Globalizada: La implantación de un sistema educativo, de internacionalización, dirigido en primer plano a empresarios, así como sugerir la inclusión del comercio exterior, en la cátedra de las escuelas de primaria y bachillerato del Departamento, crea conciencia de una realidad irreversible y brinda soluciones sólidas a largo plazo, para incursionar en un escenario que la población del presente y del futuro, necesariamente tiene que asumir.

4.1.1.6 Trabajo en Equipo: La realización de un trabajo en equipo con universidad y sector productivo, liderado por el Gobierno local, dinamiza un ambiente propicio para preparar los sectores económicos en forma específica, en cuanto a negocios con sistemas generalizados de preferencia que otorgan los países industrializados.

Aunar esfuerzos entre los diferentes programas de gobierno ya establecidos y empresa privada, especialmente del sector financiero, de manera sistemática, ayuda a disminuir la inseguridad de los empresarios para asumir negocios

externos, por cuanto le significa reducción de costos y apoyo para las actividades de la empresa.

La vinculación de los medios de comunicación, es de gran importancia, iniciándolo con seminarios especializados, en áreas internacionales y dirigido a los periodistas del Departamento, porque familiarizan a los comunicadores con el tema de la internacionalización de la economía regional y la divulgación de actividades y resultados, que tendrán impacto en la población para un cambio de mentalidad.

La participación del sector político, con el impulso de un proyecto de Ley que favorezca la inversión en el sector económico del Departamento, mediante la exención de gravámenes arancelarios y tributarios, para importación de maquinaria y equipos, materia prima y repuestos, con ampliación de términos; al estilo de la Ley 218 de 1.995 o denominada Ley Páez, aplicable a las importaciones de los Departamentos de Huila y Cauca.

4.1.1.7 Investigación : Complementar el presente proyecto con estudios de producción agroindustrial, e industrial, vías de comunicación y desarrollo científico, facilitan un diagnóstico de competitividad para el futuro prospectivo.

Así mismo , se recomienda como herramienta de desarrollo para el Departamento de Santander, investigar y establecer un área de acción en Cooperación

Internacional, teniendo como base que los países desarrollados han cooperado en los últimos 50 años para reducir los factores que condicionan la pobreza en el Mundo, advirtiendo que los recursos de la Cooperación provienen de dos grandes fuentes: **La Cooperación Técnica Internacional:** que es originada de Gobierno a Gobierno y **La Cooperación No Gubernamental:** Que proviene de Organismos Privados, Organizaciones de la Sociedad Civil y ONG(s) de Cooperación Internacional que derivan sus recursos de aportes de empresas y Corporaciones multinacionales, organizaciones religiosas o políticas, municipios y de la Filantropía .

La Cooperación Internacional representa una idea clara para el desarrollo no solo regional sino de Colombia, por lo tanto es importante despertar el interés de los Gobiernos nacional, departamental y municipal como de la sociedad civil en general, para contactar organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en países desarrollados y realizar misiones especialmente dirigidas a la lucha contra la pobreza y el subdesarrollo local.

Ante la inminente liquidación de Fondiser y dada la importancia del proyecto, la creación de la Oficina de Gestión Internacional , se sugiere, darse directamente adscrita al Despacho del Señor Gobernador, con el objeto de darle la mayor autonomía, acorde con los alcances propuestos, para lo cual se tuvo en cuenta la situación administrativa de Fondiser. Se pretende del presente estudio hacer un

verdadero programa de Gobierno que contribuya a la revitalización económica, social y cultural del Departamento.

Se debe prever la ampliación y consolidación de los parámetros a evaluar con el propósito de medir resultados y proponer actividades.

GLOSARIO

ACTIVIDAD: Es el conjunto de acciones, cualitativa y cuantitativamente, según criterio de eficiencia, desarrolladas con secuencia lógica, cronológica y funcional, constituyendo una unidad completa con el fin de brindar un servicio específico a la comunidad .

AMBIENTE: Conjunto de elementos y condiciones externas, que rodean al hombre y que influyen en la economía y bienestar general. Son los procesos productivos, los negocios, los servicios, etc.

ANALISIS DE INFORMACION: Procedimiento mediante el cual se hace un examen amplio y detenido de los datos y antecedentes recopilados, para su valoración e interpretación .

APERTURA ECONÓMICA: Acción inclinada a favor del intercambio económico o comercial, a nivel del mundo, representada en la negociación de barreras mínimas que hacen las personas físicas o jurídicas y los Estados cuando compran, venden o permutan toda clase de bienes transferibles. Unión de distintas economías con un mercado interior similar, en un único ámbito económico.

ARANCEL: Tarifa dada por el Gobierno, a los derechos que se pagan por el ingreso de mercancías a los países.

BALANZA CAMBIARIA NEGATIVA: Es una parte de la Balanza de Pagos, en la cual se registran operaciones que generan divisas. Es negativa porque nos muestra el déficit de divisas como resultado de operaciones de comercio exterior, es decir, cuando es mayor el egreso que el ingreso de divisas.

BALANZA DE PAGOS: Registro sistemático de las transacciones económicas de los residentes de un país, con los del resto del mundo, en un período de tiempo determinado.

CENTRALIZACION: Facultad de tomar decisiones atribuidas a la más alta jerarquía de la organización gubernamental y por lo tanto de un centro único de gobierno. Se comunican las decisiones hasta los últimos sitios del país, para ser obedecidas.

COMPETITIVIDAD: Calidad de una economía o producto por la que pueden competir con otros en igualdad de condiciones, en un ámbito mundial.

COMUNIDAD: Corresponde a las unidades sociales, en las que sus miembros comparten intereses por pertenecer a un habitat común.

COORDINACION: Es la sincronización y relación armónica de las acciones complementarias entre sí, que realizan las diferentes unidades operativas para lograr la unidad e integridad de la ejecución.

DEMANDA: Requerimiento de bienes y servicios que se presenta o se puede presentar a la empresa, para obtener la satisfacción de los clientes interesados.

DISTRIBUCIÓN FISICA: Es el conjunto de infraestructura de la cual se dispone para el movimiento de las mercancías, en la mejor forma de manera tal que se traduzca en un servicio con la eficacia de justo a tiempo: Empaques, Medios y forma de transporte, vías y tarifas.

ESTRATEGIA: Son los medios que se emplean para alcanzar unos objetivos y propósitos estadísticos económicos.

GLOBALIZACION: Efectos de adecuar la producción de un país, a las exigencias de las culturas de los países con los cuales se desea llevar a cabo negociaciones internacionales, con el propósito de hacer competitivos los productos y la economía del país que los origina.

GRAVAMEN: Valor con se grava el valor de las importaciones o exportaciones, con destino a suplir impuestos estatales.

INDICADOR: Es la definición operacional de una variable, esto es una medida o conjunto de medidas que facilitan la confrontación entre la variable o concepto económico, al cual se refiere la variable.

INFRAESTRUCTURA: Constituye el conjunto de insumos y obras públicas, que hacen posible la prestación de servicios y que debe ser cuantitativa y cualitativamente determinados y condicionados para atención de la economía.

INTRARREGIONAL: Comercio que está situado dentro del territorio de varias regiones, que generalmente se organizan en bloques económicos, con el objeto de dinamizar el intercambio de bienes y servicios.

INVESTIGACION: Es la recolección periódica de información, por medio de la cual se logra identificar problemas existentes, proponer soluciones alternativas que permitan diseñar programas, para el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

LOGISTICA: Se refiere a la existencia de instalaciones físicas, dotación y suministros de elementos para el funcionamiento.

PARAMETRO: Es la caracterización de los componentes de un indicador .

PROTECCIONISMO: Medida de política económica que tiende a proteger la economía nacional de un país, contra los peligros que podrían derivarse de una total libertad de importaciones. Comprende la utilización de aranceles, licencias, controles de medio y otros mecanismos, para reducir o eliminar las importaciones y para aumentar el costo al consumidor de productos extranjeros que compiten con los de producción nacional.

SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIAS SGP: Beneficio que otorgan los países de economía avanzada, en forma unilateral, en favor de las importaciones que realizan de un conjunto de productos originarios de los países en desarrollo.

SUSTITUCION DE IMPORTACIONES: Política económica que plantea utilizar bienes producidos en el país, como sustitutos de los que hay que importar, con el ánimo de proteger la producción nacional, contra la competencia extranjera.

TALENTO HUMANO: Es el inventario de personas, seleccionadas y vinculadas al sector administrativo, seleccionadas en profesionales, técnicos, secretarias y otros.

TIPO DE CAMBIO: Cuando la moneda de un país, se deprecia o se devalúa, no lo hace en abstracto, sino que pierde o gana valor frente a alguna o algunas otras monedas.

VARIABLE: Es la propiedad no constante, que cambia o puede cambiar entre los grupos involucrados en la economía.

BIBLIOGRAFIA

APERTURA ECONÓMICA INTERNACIONAL, No. 75, 66, Enfoque Editores, Santafé de Bogotá, Colombia. 1997

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe Económico de Santander. Bucaramanga. 1998.

-----, -----, Departamento de Sistemas. 1998.

COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. 1991. Ediciones Emfasar, Santafé de Bogotá. 1992

-----, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Censo 1993. Bogotá: DANE, 1993.

-----, DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES. Boletín de Comercio Exterior. Enero - Noviembre. 1997

CUELLAR DE MARTINEZ, María Mercedes. La Completa Libertad para el Manejo Cambiario. El Comportamiento de las Tasas de Interés. En: Apertura Económica: El Turno de la Integración. No. 66. 1996.

CUESTAS R., Luis Francisco, Comercio Internacional. Instituto de Regionalización y estudios a distancia. Uis. Bucaramanga. 1994

DICCIONARIO PEDAGOGICO UNIVERSAL. Prolibros Ltda. Santafé de Bogotá. 1995

DIYOVAN, Iliana. Derecho Económico Internacional. Editorial De Palma. Buenos Aires. Argentina. 1994

EUROPA. COMUNIDAD EUROPEA. Euronotas. En: Carta Informativa de la Delegación de la Comisión Europea para Colombia y Ecuador. 1997

-----, -----, Dirección General. Asuntos Económicos y Financieros. La UEM y El Euro. En: Programa de Información para el Ciudadano Europeo. 1997.

GALAN A., Manuel y RAMIREZ, Angela. Guía Metodológica para Diseños de Investigación. Universidad Antonio Nariño. Bucaramanga. 1996

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ C, Carlos y BATISTA L, Pilar. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. MacGraw Hill. México. 1998.

LEDESMA, Carlos A. Principios de Comercio Internacional. Ediciones Macchi, Buenos Aires. Argentina. 1993.

LEGIS S.A. Régimen de Importaciones y Exportaciones. Legis Editores S.A. Bogotá. 1998.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología . Segunda Edición. MacGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1995

MESA DE TRABAJO SOBRE COMPETITIVIDAD. Encuentro Internacional de Competitividad. Santiago de Cali. Memorias. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino. 1994.

PATIÑO, María Isabel. Integración Hemisférica. La Dinámica de Intercambio Comercial entre sus Regiones. En: Clase Empresarial. Comercio Vía Internet. No. 62. Agosto. 1998.

PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental S.A. México. 1984.

RAMOS, Joseph. El Desafío de la Competitividad. En Encuentro Internacional de Competitividad. Santiago de Cali. Memorias. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino. 1994.

SECRETARIA DE PLANEACION DE SANTANDER. Plan de Desarrollo de Santander. 1995 - 1997.

-----, -----, Plan de Desarrollo de Santander. 1998-2015

-----, -----, Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología para Santander. 1997.

**HISTORIA DE VIDA DEL FONDO DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE SANTANDER
FONDISER S.A. APLICADA AL DOCTOR JAIRO A. FONSECA G. DIRECTOR DEL
DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA LICORERA DE
SANTANDER**

Se busca con la presente encuesta, establecer la historia de vida de Fondiser S.a., por intermedio de la persona que mejores conocimientos ofrece en cuanto al funcionamiento de los programas de la Institución, teniendo en cuenta que por efectos de reestructuración, los funcionarios de planta de Fondiser, con amplia antigüedad ya no laboran en el Fondo.

Preguntas aplicadas:

1. CUALES FUERON LOS CRITERIOS RELEVANTES EN LA CREACIÓN DEL FONDO DE DESARROLLO INDUSTRIAL DE SANTANDER FONDISER S.A. ?

2. EN QUE CONSISTIO EL FOMENTO OFRECIDO A LAS EMPRESAS?

3. COMO SE REGISTRO EL PROGRESO DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR FONDISER .?

4. PORQUE SE DECIDIÓ SU REESTRUCTURACION ?

5. CUALES FUERON LA FALLAS EN SU FUNCIONAMIENTO?

4. Considera usted que FONDISER debe reestructurarse para asumir una función de fomento empresarial calificada en algunas estrategias?

SI NO

Explique las estrategias a desarrollar según su opinión:

5. Enuncie los correctivos que usted considera necesarios, que deba adoptar FONDISER para hacer más efectiva su gestión en la reactivación económica de la empresa Santandereana:

Mencionelos: _____

PORQUE: _____

6. Considera usted que el Comercio Exterior es la base de desarrollo económico de una Región?

SI SIEMRE NECESARIAMENTE ALGUNAS VECES NO NUNCA

PORQUE: _____

7. Según su criterio enumere en orden de importancia, los siguientes aspectos con los cuales la Gobernación de Santander debería apoyar la economía del Departamento, para incursionar en comercio internacional.

- ____ Estrategías de créditos blandos
- ____ Capacitación y culturización exportadora
- ____ Gestión de mercados y negociación internacional
- ____ Asesoría en mejoramiento de procesos productivos

_____ Participación en misiones oficiales y ferias internacionales

8. Considera usted que la creación de la Oficina de Gestión Internacional en FONDISER, ayuda a proyectar una actividad económica internacional, que redunde en beneficio de la empresa y sociedad Santandereana en general?

SI NO

PORQUE: _____

9. Según su opinión, cual de los puntos relacionados a continuación, son los que causan temor al empresario para enfrentar procesos de exportación?. Enúncielos en orden de importancia:

- ___ Temor a lo desconocido
- ___ Desconocimiento de procesos de negociación (términos de venta y de pago)
- ___ Costos
- ___ Flutuación de la tasa de cambio
- ___ Falta de competitividad de los productos
- ___ Temor a la competencia
- ___ Falta de motivación
- ___ Riesgos de orden público

10. Considera que la Oficina de Gestión Internacional, en qué aspectos beneficiará a FONDISER, como entidad del Estado. Según su criterio cuales son esos aspectos?

Mencione los: _____

11. Existe disponibilidad y voluntad política de la actual Administración, para iniciar procesos de internacionalización, al interior de Fondiser?

SI NO

PORQUE: _____

12. Tiene FONDISER personal capacitado en Comercio Exterior, para asumir responsabilidades en la Oficina de Gestión Internacional?

PORQUE: _____

3. Del siguiente listado de causas que han impedido el crecimiento industrial en Santander, enumérelas ascendientemente, en orden de importancia, según su criterio.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Orden público | <input type="checkbox"/> Inexistencia de zona franca |
| <input type="checkbox"/> Carencia de capital | <input type="checkbox"/> Ausencia de programas de Gobierno |
| <input type="checkbox"/> Ausencia de gestión de mercados externos | <input type="checkbox"/> Falta de capacitación a empresarios |
| <input type="checkbox"/> Aspectos culturales | <input type="checkbox"/> Dificultad para acceso a créditos |
| <input type="checkbox"/> Altos costos laborales | <input type="checkbox"/> Otra |
| <input type="checkbox"/> Falta de infraestructura | |

4. Considera usted que Santander cuenta con ventajas absolutas que puedan servir de base para ventaja competitiva de su economía?

Mencionelos: _____

PORQUE: _____

SITUACION FINANCIERA

5. Considera usted que los servicios financieros en Santander no favorecen a la empresa y que el Gobierno Local debe buscar soluciones al respecto?

SI NECESARIAMENTE ALGUNAS VECES NO NUNCA

9. Según su opinión, cual de las causas relacionadas a continuación afectan la capacidad de oferta de la empresa Santandereana, en un eventual comercio internacional:

- Temor a lo desconocido
- Desconocimiento de procesos de negociación (términos de venta y de pago)
- Costos
- Fluctuación de la tasa de cambio
- Falta de competitividad de los productos
- Temor a la competencia
- Falta de motivación
- Riesgos de orden público
- Falta de gestión y apoyo por parte del Gobierno local

VOLUNTAD EMPRESARIAL

10. Considera usted que en Santander existe voluntad por parte de los empresarios para iniciar un proceso de cambio para afrontar la competencia internacional?

SI Necesariamente algunas veces No Nunca

PORQUE: _____

11. Considera usted que la Gobernación de Santander, por intermedio de la Oficina de Gestión Internacional del Fondo de Desarrollo Industrial de Santander FONDISER S.A., puede brindarle instrumentos que le ayuden a mejorar sus condiciones para hacer presencia en mercados externos?

SI Necesariamente Algunas veces No Nunca

PORQUE. _____

12. Acepta usted que el Comercio Internacional es base de desarrollo económico de una región?

SI NECESARIAMENTE ALGUNAS VECES NO
NUNCA

PORQUE: _____

