

**ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU  
ÁREA METROPOLITANA 2000-2010.**

**YHON FABIO PARADA ALVARADO  
GIOVANNY ALEXANDER VARGAS ORTIZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA**

**2014**

**ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU  
ÁREA METROPOLITANA 2000-2010.**

**YHON FABIO PARADA  
GIOVANNY ALEXANDER VARGAS**

**Trabajo de grado para optar al título de Economista**

**Director:  
JOSÉ ALBERTO PINTO  
Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA**

**2014**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. MARCO TEORICO DE REFERENCIA	16
2. PANORAMA COMPETITIVO DEL SECTOR CALZADO	26
2.1 HISTORIA DEL CALZADO EN COLOMBIA	26
2.2 HISTORIA DEL CALZADO EN SANTANDER (BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA).	29
2.3 IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR DEL CALZADO EN COLOMBIA 2000-2010.	31
2.3 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN SANTANDER	34
3. DIAGNOSTICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA.	38
3.1 CONDICIONES DE FACTOR	38
3.1.1 Recursos Humanos	38
3.1.2 Recursos físicos	39
3.1.3 Recursos de conocimiento	40
3.1.4 Recursos de capital	45
3.1.5 Infraestructura	46
3.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA	49
3.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE SOPORTE	50
3.4 ESTRATEGIA DE LA FIRMA Y RIVALIDAD	53
3.5 EI PAPEL DEL GOBIERNO	56
4. CONCLUSIONES	62
5. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	72

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Actores que Componen un Clúster	20
Figura 2. Diamante de Porter – Determinantes de la Productividad Regional	24

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Exportaciones e importaciones de calzado en Santander	34
Gráfica 2. Internacionalización. Ranking de Santander entre las cinco principales economías de Colombia	37

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Importaciones, exportaciones y balanza comercial del sector del calzado en Colombia 2000-2010	31
Tabla 2. Evolución de las exportaciones colombianas de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de Enero a Agosto de 2008-2010 en US\$ FOB	33
Tabla 3. Variación que han tenido las empresas proveedoras de insumos para el sector del calzado en Bucaramanga y su AM	51
Tabla 4. Análisis de las políticas públicas ejecutadas dentro de los planes de desarrollo contenidos en el periodo de estudio.	57
Tabla 5. Expoasoinducals – Cuero 2011 cifras	60

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Evolución de las importaciones colombianas de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de Enero a Agosto de 2008-2010 en US\$ CIF	72
ANEXO B. Ciclo productivo de la fabricación de calzado	73
ANEXO C. ASPECOL ASOCIADOS AÑO 2010	74
ANEXO D. Asociados Asoinducals 2013	75
ANEXO E. Fabricación de calzado CIIU3 AC-1920	79

## RESUMEN

**TÍTULO:** ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA 2000-2010\*.

**AUTORES:** Yhon Fabio Parada Alvarado\*\*  
Giovanny Alexander Vargas

**PALABRAS CLAVES:** Desarrollo regional, competitividad, sector calzado, Michael Porter, estrategia económica,

**CONTENIDO:** El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de analizar el sector calzado en Bucaramanga y su área metropolitana, durante la década inmediatamente anterior a la investigación; a razón de exponer el comportamiento del mismo, ante cambios de estrategia económica realizados en Colombia a partir del año 2000, entre los cuales podemos resaltar la apertura económica. Aspecto fundamental en la creación de nuevas estrategias para la competencia de los sectores a nivel internacional.

De esta forma y tratando de encontrar los cimientos estructurales para el desarrollo regional, la investigación se enmarca bajo la teoría para la competitividad del profesor Michael Porter, de donde se destacan los determinantes básicos necesarios para lograr la competencia del sector, entre los que resaltamos: Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Afines o de Apoyo y Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa.

Así pues, se analizan cada uno de los determinantes en cuanto al sector calzado respecta y se obtienen resultados específicos sobre fortalezas y debilidades del mismo, entre las cuales sobresalen por ejemplo: La experiencia adquirida durante años de trabajo destinados a la fabricación de calzado en algunas empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana. y en contraste a ello y siendo una debilidad común entre las empresas del sector, la deficiencia a nivel tecnológico de la maquinaria utilizada para la fabricación del producto, siendo esta junto a la poca innovación a nivel de diseños los principales obstáculos para el mejoramiento y desarrollo del sector, lo cual se ve reflejado en la baja competitividad que se tiene a nivel internacional.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Economía y Administración. Director: José Alberto Pinto, Economista

## SUMMARY

**TITLE:** COMPETITIVE ANALYSIS OF THE FOOTWEAR PRODUCTION ECONOMIC SECTOR IN BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA 2000-2010<sup>\*</sup>

**AUTHORS:** Yhon Fabio Parada Alvarado \*\*  
Giovanny Alexander Vargas

**KEY WORDS:** Regional development, competitiveness, footwear, Michael Porter, economic strategy.

**CONTENIDO:** This work has been developed in order to analyze the footwear economic sector in Bucaramanga and its metropolitan area during the immediately previous decade to the research; to show the behavior of this sector at facing the economic strategy changes that had place in Colombia from 2000 and forward, including the economic opening, an essential aspect of influence in the creation of new strategies for the competing of economic sectors at international scale.

In the pursue of the structural bases for regional development, the research is founded on Michael Porter's theory for competitiveness, in which are emphasized the basic determinants to achieve competing in the economic sector, being among them: Conditions of the Factors, Conditions of the Demand, Similar, Supportive or Strategic sectors, Enterprise's Structure and Rivalry.

Therefore, each one of the determinant factors with appliance on the footwear economic sector are analyzed and specific results on strengths and weaknesses of the sector are obtained; being among them: The acquired experience among the years of footwear production in some of the Bucaramanga and its metropolitan area enterprises and, in contrast, the deficiency in technology, specifically in the machinery that is being used to manufacture the products, as a common weakness of the sector's companies; being this and the low level of innovation in design the main obstacles for improvement and development of the market, which is reflected in the low competitiveness of these companies at international scale.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Humanities. School of Economics and Management. Director: José Alberto Pinto Economist

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la competitividad es una prioridad y un desafío de todos los gobiernos tanto nacionales como locales, cada año se formulan diferentes políticas y se disponen presupuestos para alcanzar dicho objetivo. Esta es la razón por la cual nuestro trabajo tiene el propósito de recopilar la información necesaria para explicar el comportamiento del sector calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana, en lo que respecta a competitividad en el periodo comprendido entre el año 2000 al 2010.

Existen desafíos a considerar como el desarrollo técnico y tecnológico, la infraestructura, organización empresarial y la falta de información en el sector entre otros. Es por esto que debemos conocer nuestro entorno y acoplar diferentes instituciones como lo son las gubernamentales (Estado, gobierno local), los industriales y las universidades para que las investigaciones que se realicen promuevan el desarrollo en el sector del calzado y así poder incursionar en el mercado internacional con una mayor competitividad.

La necesidad de ser competitivos, radica principalmente en el mejoramiento de las cadenas productivas a nivel empresarial, pues son estas, las que generan el desarrollo productivo de una región o territorio ofreciendo con ello, las condiciones iniciales para la formación de un clúster que tiene como objetivo fundamental el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de un determinado territorio.

El sector del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana es una de las principales actividades económicas que contribuyen al desarrollo macroeconómico de la región, siendo fundamental en la generación de empleo, participación en el Producto Interno Bruto y la cantidad de aportes que realiza a las finanzas del

municipio y al departamento. Para la estructuración de este trabajo se realizaron cuatro capítulos.

El primero, “Marco Teórico de Referencia”, hace un recorrido por algunas interpretaciones que a lo largo de la historia, han realizado diferentes autores sobre competitividad y clúster, destacando la teoría promulgada por el profesor Michael Porter, la cual se tomara como guía a lo largo del análisis competitivo del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

En el segundo capítulo, “Panorama Competitivo del Sector Calzado”, se realiza un recorrido por la historia del sector a nivel nacional, su participación en el comercio exterior y los beneficios que se han obtenido en la década de estudio por parte de los empresarios. Así mismo, para Bucaramanga y su Área Metropolitana se estudiará detalladamente lo anteriormente descrito y se profundizará utilizando índices de competitividad.

En el tercer capítulo “Diagnostico Sobre la Competitividad del Sector Calzado en Bucaramanga y su Área metropolitana” se evalúa cada uno de los determinantes que componen el diamante de competitividad regional expuesto por Porter, aplicándolos al sector del calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Además se examina el papel del Gobierno como generador de políticas públicas que promuevan el sector y las instituciones no gubernamentales que brinden apoyo al mismo.

En el cuarto y último capítulo “Conclusiones y Recomendaciones”, se hace una síntesis de lo que se expuso a lo largo del trabajo y se plantean algunas recomendaciones para el mejoramiento competitivo del sector.

## 1. MARCO TEORICO DE REFERENCIA

Las categorías en las que se basa este trabajo, análisis de sector calzado en Bucaramanga y su AM son: Competitividad y Clúster. Estas categorías a la luz de diferentes autores son necesarias a la hora de comprender como se debe actuar para fomentar el desarrollo del sector en el área geográfica descrita.

En primer lugar, la competitividad es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla, a pesar de los diferentes conceptos, la mayor parte de los autores coinciden en un proceso económico que depende de aspectos políticos, sociales y culturales.

**Ferraz y colaboradores** mencionan que “una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera”<sup>1</sup>. A demás Ferraz, argumenta que un sector es competitivo si en sus empresas se evidencian cuatro elementos básicos:

1. Ventajas en materia de costos: la competencia basada en el costo predomina en productos básicos que son no diferenciados, por lo tanto las empresas son competitivas si tienen el costo unitario más bajo y el mayor volumen de producto, y a la vez controlan el acceso a insumos y a sistemas logísticos eficientes lo que permite reducir costos de los insumos y de distribución.
2. Diferenciación de producto: importante en el sector de bienes durables, las empresas concentran sus capacidades en las funciones de diseño y comercialización. La movilización y supervisión de proveedores es una fuente fundamental de ventajas competitivas.
3. Capacidad de respuesta: es una prioridad en el sector de actividad tradicional. Las empresas apuntan a nichos de mercado para llegar a consumidores específicos, estratificados según el ingreso, la educación u otros criterios. Las exigencias de calificación empresarial son menos estrictas que en otros grupos

---

<sup>1</sup> AYALA ESPINOSA, Enrique. la competitividad del sistema agroalimentario localizado productor de quesos tradicionales. Toluca, 2009. Tesis doctoral. Universidad Autónoma del Estado de México. Facultad de Ciencias Agrícolas. Recuperado de (<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm>).

industriales, pero la habilidad de gestión y supervisión son vitales para obtener buenos resultados.

4. Las empresas difusoras de progreso técnico: funcionan en segmentos de mercado específico. Deben contar con capacidades tecnológicas sólidas y tener acceso a laboratorios científicos y tecnológicos actualizados<sup>2</sup>.

Otros expositores relacionados con el tema son: Cordero y colaboradores, ellos definen la competitividad como “la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento”<sup>3</sup>.

Siguiendo la línea del desarrollo de los mercados locales, Silva<sup>4</sup> argumenta, que un territorio es competitivo cuando logra proveer y aprovechar al máximo los factores básicos (tierra, mano de obra y capital) y especializados (educación, infraestructura y tecnología). De lograr dicho objetivo, se avanzaría en la perspectiva de competitividad del desarrollo local o en palabras de Silva:

En general, los procesos de desarrollo territorial tienen como objetivos principales la transformación de los sistemas productivos locales, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población. En la búsqueda de estos objetivos, es importante tener en cuenta las modalidades de diseño institucional y los estilos de gestión pública que han adoptado los gobiernos subnacionales de América Latina para propiciar políticas de desarrollo productivo que apunten a la transformación de los sistemas locales de empresas en un clima de mayor competitividad<sup>5</sup>.

Por otra parte, Murillo y Musik<sup>6</sup> resaltan la importancia de vincular factores como la tecnología y el medio ambiente con el tema de competitividad, como mecanismo para potencializar las redes empresariales existentes y el mejoramiento en la generación de empleos formales, que deriven en un

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 34-35

<sup>3</sup> Ibid., p. 35

<sup>4</sup> Ibid., p. 36

<sup>5</sup> SILVA LIRA, Iván. Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. En: Revista de la CEPAL. No 85. (2005).

<sup>6</sup> Sobre el concepto de competitividad/ Revista Comercio Exterior. No. 55 (2005) Mexico D,f: p. Mensual. ISSN – 0185 – 0601.

verdadero desarrollo regional y nacional, cuyo beneficiario directo será el común de la población.

En este sentido, la CEPAL argumenta que para potencializar las redes empresariales se deben tener en cuenta dos requisitos fundamentales:

Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa. Ahora bien, la competitividad internacional no se explica exclusivamente a nivel empresarial.

Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones<sup>7</sup>.

Dentro de este contexto, se evidencia la importancia de conformar redes empresariales que generen valor agregado a sus productos; si bien es cierto que son las empresas las que compiten, es necesaria la presencia de un actor regulador (Gobierno) que incentive y apoye mediante gestión pública una competencia más dinámica que genere innovación rápida y constante entre las empresas aglomeradas de un sector en un territorio particular (Clúster). Como lo expresa Silva:

Hay pruebas convincentes de que mediante la acción colectiva organizada, en general, y la gubernamental, en particular, se podrían encontrar importantes fuentes de competitividad. Porter (1991) ha señalado que la fortaleza y durabilidad de la capacidad de competir de las aglomeraciones productivas radica en su generación de conocimiento especializado y su capacidad de innovación<sup>8</sup>.

Para la realización de este trabajo se tendrá en cuenta el estudio del profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en lo que respecta a clúster. Para él: “un clúster es un grupo denso de empresas e instituciones conexas,

---

<sup>7</sup> Esser, Hillebrand, Messner & Meyer-Stamer. Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política. En: Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 - 52

<sup>8</sup> SILVA, Op. Cit., p. 86

pertenecientes a un sector en concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí, por su dimensión geográfica un clúster puede ser urbano, nacional o supra nacional”<sup>9</sup>.

Autores como Jeffrey A. Rosenfeld define a un clúster como “una aglomeración puntual, geográficamente delimitada por empresas similares, relacionadas entre ellas para que en conjunto sean capaces de lograr una mayor competitividad”. Las empresas se juntan en grupos con el fin de aumentar la actividad económica y facilitar las transacciones comerciales”<sup>10</sup>.

Agregando a lo anterior, Serrat afirma que un clúster es "Una concentración geográfica de actores en relaciones verticales y horizontales, mostrando una clara tendencia de cooperar y de compartir sus competencias, implicados todos en una infraestructura localizada de apoyo”<sup>11</sup>.

Luego de analizar diferentes conceptos sobre clúster, es Porter quien evidencia la afectación de éstos a la competitividad en aspectos tales como:

Los clúster incrementan la productividad de las empresas o sectores que lo componen. También, aumentan su capacidad de innovar y con ello afectan positivamente la productividad. Y además estimulan el surgimiento de nuevas empresas, lo cual afecta el proceso de innovación y hace que el clúster se expanda<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> QUINTERO Y RAMIREZ. ASOCIATIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR CALZADO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Bucaramanga 2006, 96 h. Trabajo de grado (Economista) Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Economía.

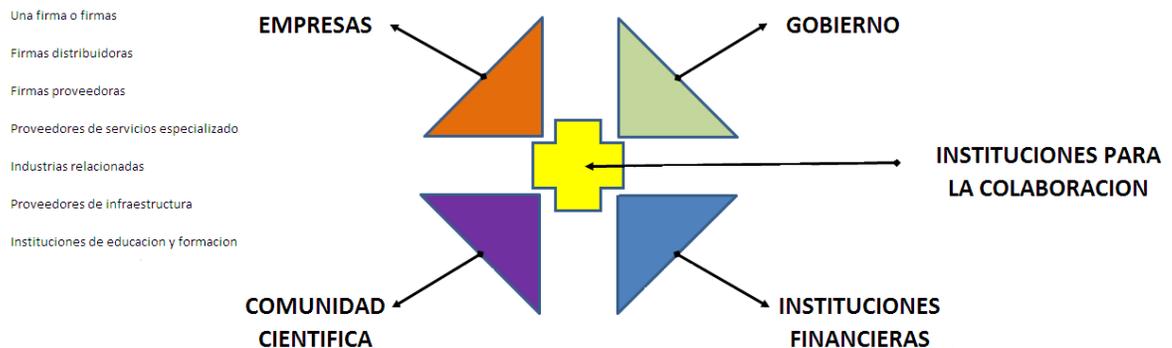
<sup>10</sup> SERRET ÁLAMO Daniel. ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE CLÚSTERES: El caso del clúster TIC del 22@. Barcelona 2011, 147 h. Trabajo de grado (Ingeniero Técnico Industrial). Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Departamento de Organización de Empresas (OE).

<sup>11</sup> Ibit., p. 22

<sup>12</sup> QUINTERO Y RAMIREZ Op.Cit., p. 13

En un clúster interactúan las empresas, el gobierno, la comunidad científica, las instituciones financieras y las instituciones para la colaboración, estas últimas son aquellas que ejercen la articulación y facilitan la comunicación entre los diversos actores, a continuación podemos observar los actores que componen el clúster.

**Figura 1. Actores que Componen un Clúster**



Fuente: Microeconomics of Competitiveness - Harvard Business School

La concentración geográfica de las empresas e instituciones es indispensable para que las firmas y los individuos pertenecientes a las mismas puedan interactuar continuamente entre sí. Estas interacciones son las que garantizan que el clúster genere ventajas competitivas que puedan llevar a buen término la evolución de las empresas.

Algunas ventajas que se pueden generar mediante los clúster son:

**Complementariedades:** al interior de los clúster la productividad es mayor que en otros sectores como resultado de las complementariedades que comparten sus distintos participantes por ejemplo, los clúster de turismo, en los cuales el valor que recibe el visitante no solo depende de la belleza o limpieza de la atracción principal sino también de la calidad y servicio de los hoteles, restaurantes, centros comerciales, medios de transporte, aeropuertos, seguridad etc.

De esta manera se genera una fuerte interdependencia entre los distintos actores del clúster, ya que si uno de ellos falla afecta el desempeño de otros. Lo anterior genera una acentuada presión para la coordinación de actividades entre los participantes del clúster.

Las complementariedades se generan de la posibilidad de realizar esfuerzos de marketing conjunto entre las firmas e industrias relacionadas del clúster. Así mismo, las empresas se pueden beneficiar de la reputación que goza el clúster en su segmento, haciendo que un posible cliente considere más firmemente hacer una compra o negocio en esa zona.

La configuración del clúster puede aumentar la eficiencia de compra. La alta concertación de la oferta hace que se reduzca la percepción de riesgo en la compra al permitir que los clientes tengan múltiples fuentes de productos o puedan cambiar de proveedor fácilmente en caso de necesitarlo.

**Incentivos y Paralelos de Desempeño:** Cuando una empresa se localiza en un clúster eleva los incentivos para obtener mejores resultados y elevar sus niveles de eficiencia. En primer lugar, esta la alta presión competitiva, ya que la cercanía de las empresas hace que se puedan comparar unas a otras con relativa facilidad. Además todas las firmas tienen condiciones similares de entorno, por lo cual deben competir basadas en cosas diferentes a solo los factores (por ejemplo, innovando).

En el clúster también se presenta la presión grupal y lo que bien podría denominarse “ego empresarial”. Así el nivel de competencia se amplifica y el orgullo y la necesidad de “quedar bien” en la comunidad industrial hacen que las firmas se esfuercen por ser mejores que las demás.

En cuanto al desempeño, la misma proximidad permite que las compañías puedan realizar actividades de “benchmarking” muy fácilmente, ya que pueden comparar su desempeño con firmas que están espacialmente cerca.

**Innovación:** las firmas al interior de un clúster por lo general tienen una mayor capacidad para percibir más rápidamente las tendencias o nuevas necesidades del mercado. Se benefician de la concentración de empresas con conocimiento del cliente y relaciones con éste, de entidades que generan información del consumidor y de una demanda sofisticada, permitiendo todo esto, que los miembros de un clúster estén en un contacto más directo con la realidad de sus clientes.

Las empresas localizadas en un clúster tienen una mejor posibilidad de percibir más fácilmente nuevas posibilidades tecnológicas, de operaciones o despacho. La cercanía de las relaciones entre las empresas del clúster, la facilidad para realizar visitas y la frecuencia de la interacción cara a cara permiten que los miembros del clúster tengan acceso anticipado a nuevos desarrollos tecnológicos, disponibilidad de componentes y maquinaria, conceptos de servicio y mercadotecnia de vanguardia, etc.

Por lo general, los proveedores que también hacen parte del clúster, se involucran de manera comprometida en el proceso de innovación al interior del clúster, asegurando así que las empresas obtendrán los insumos que necesiten.

**Emprendimiento:** los clúster proveen un incentivo a la generación de actividad emprendedora al facilitar una mejor y mayor información acerca de una oportunidad.

Las barreras de entrada son más bajas en los clúster que en otros lugares, ya que los activos, destrezas, insumos y fuerza laboral necesarios para iniciar una nueva empresa se encuentran a la mano. De la misma manera, las instituciones de financiamiento ya están familiarizadas con el clúster y pueden ofrecer tasas de préstamos más bajas debido al menor riesgo que perciben.

Las barreras de salida pueden ser también bajas; dada la alta especialización de la industria, las empresas no se dedican a un amplio rango de actividades sino que se concentran en unas pocas, necesitando para estas una inversión y un número de activos moderado, eso sí, muy específicos.

El emprendimiento también se beneficia de la aceleración de las curvas de aprendizaje de las empresas debido a la facilidad con que unas firmas aprenden de otras, la posibilidad de explotar de manera recíproca las especialidades de cada empresa, y la búsqueda común de soluciones a problemas<sup>13</sup>.

Ahora bien, teniendo claras las ventajas que se pueden obtener mediante la conformación de un clúster, es importante resaltar que el principal objetivo de su creación debe ser, lograr un mejor estándar de vida para la población. A su vez esta calidad de vida debe ir determinada por la productividad de la economía regional.

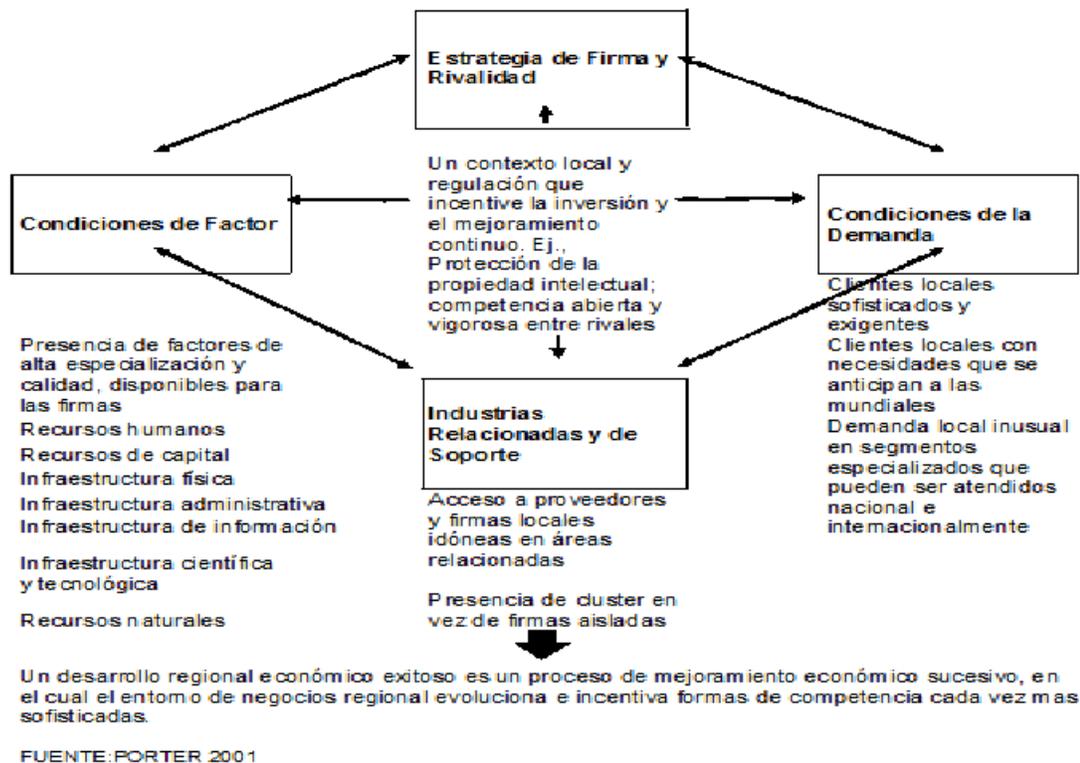
En esta perspectiva, el centro de investigaciones económicas de Antioquia en su publicación, *Industria y Región en Colombia* expresa que, “la mayor integración significa para empresas y regiones afrontar procesos de reconversión industrial y de reestructuración productiva para lograr mejoras significativas en eficiencia y

---

<sup>13</sup> VALLEJO RAMIREZ, Jorge. Taller “lenguaje común y análisis de la competitividad del clúster del petróleo y gas” Marco Conceptual. Universidad de los Andes. Bogotá. 2008

productividad y, por ende, en competitividad”<sup>14</sup>. Dado esto se estarían cumpliendo entre otros, los atributos expuestos en el diamante de Porter<sup>15</sup>

**Figura 2. Diamante de Porter – Determinantes de la Productividad Regional**



Los determinantes que propone Porter, son indispensables para el buen desarrollo del Clúster, debido a que son estos los que generan una mayor competitividad en las regiones y aportan al crecimiento de las naciones. Estos son:

**Condiciones de los Factores:** la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

<sup>14</sup> Centro de Investigaciones Económicas. Industria y región en Colombia: Desarrollo espacial, productividad competitividad comercial durante la apertura de los noventa. 1 ed. Antioquia: Lotero Contreras Jorge, 2007. 231p. ISBN: 978-958-714-050-7

<sup>15</sup> PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones: Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional. Editorial Vergara, Buenos Aires. 1991.

**Condiciones de la Demanda:** la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

**Sectores Afines o de Apoyo:** la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

**Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa:** las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica<sup>16</sup>.

Como complemento, a lo anteriormente mencionado Porter afirma que

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que esta interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibid., p. 110

<sup>17</sup> Ibid., p. 111

## **2. PANORAMA COMPETITIVO DEL SECTOR CALZADO**

### **2.1 HISTORIA DEL CALZADO EN COLOMBIA**

El hombre, desde la antigüedad, por ser la única especie de mamífero desprovista de vello corporal que lo mantuviera caliente, recurrió a las pieles para cubrir las puertas de las grutas donde se refugiaba, también con ellas se cubría. El cuero ha pasado a la historia en mitos y leyendas como el Vello de oro, las armaduras de piel de dragón, los duendes zapateros y otros. Posteriormente aparece la música y en ésta la (percusión). Con la especialización de oficios el hombre aprende a curtir las pieles y con ellas ya procesadas elaborar implementos para el trabajo del campo.

En el caso de América latina para la colonización española se empleó para la elaboración de elementos de equitación, vaquería y para uso militar (talabartería); petacas, baúles y maletines (marroquinería) pastas de libros (empastado) así como posteriormente de mobiliario como las sillas fraileras (tapicería) y también la de elementos para conservación de bebidas como las botas para la manzanilla y zurrones para la miel de caña. Posteriormente aparecen la confección de elementos de vestuario como zamarros y sombreros y la peletería que involucra pieles finas para la confección de abrigos y estolas. Surge la zapatería que antes fue en tela y la elaboración de botas para equitación.

También existe en la (gastronomía) el uso del cuero en tradicionales recetas como la lechona, el chicharrón o el pavo relleno. La Talabartería se ocupaba de la elaboración de todo tipo de aperos, monturas, sillas y galápagos (silla para mujer), bridas, rejos, petacas para el transporte de mercancías y enseres y otros elementos del trabajo del campo, que según su dueño eran decorados con técnicas especiales como el cincelado, el repujado etc.

La zapatería entra al País mediante la importación de zapatos que los artesanos locales aprenden a reparar sobre pies de hierro. Posteriormente, a principio de 1900, se empieza con hormas importadas la producción local, que ha llevado, por su calidad, nuestros zapatos a ser apreciados en los mercados internacionales<sup>18</sup>.

La primera fábrica de calzado que se crea es La Corona en la ciudad de Bogotá en el año de 1913, los cambio económicos que se dan en dicha época, unido al paulatino aumento del poder adquisitivo de las personas en Colombia, logra poco a poco, la aparición de diferentes fábricas en el país; tal es el caso de Faitalia en la ciudad de Barranquilla (1917), Beetar en la ciudad de Cartagena (1923), Cicodec y Grulla en Medellín (1933), todas con tecnología italiana obsoleta para la época, ya que tenía más de cincuenta años de uso<sup>19</sup>.

El 26 de septiembre de 1950 se reunieron Manuel Escobar, Eduardo Martínez y Margoth de Martínez en la notaria 3ª de Bogotá para dar nacimiento a la empresa y dar forma a una idea que ya rondaban en sus mentes, establecer una industria que usando el caucho como materia prima produjera artículos de calidad que satisficieran ampliamente las necesidades de los hogares colombianos<sup>20</sup>.

Con la llegada de los 50 llegó también la violencia partidista, causa principal de la inmigración campesina a las ciudades. Esto acrecentó la demanda de zapatos, que en ese entonces los usaban sólo el 40 por ciento de la población. Para esa época nacieron también los primeros sustitutos sintéticos del cuero y los primeros gremios<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Industria del Calzado y su Visualización Internacional: área de negocios internacionales, 56p. Imebu. Bucaramanga. 2010

<sup>19</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Análisis de las Empresas Productoras y Comercializadoras de Calzado en Santander, 80p. Universitaria de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga .2008

<sup>20</sup> CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Op. Cit., p. 4

<sup>21</sup> Revista Semana. LA INDUSTRIA DEL CUERO. <http://www.semana.com/especiales/articulo/la-industria-del-cuero/20461-3> (Citado el 14 de mayo de 2014).

Fue el caso de la Corporación Nacional de Industriales del Calzado (Cornical), fundada el 14 de julio de 1956. Esta organización, y algunas empresas de calzado con materiales alternativos al cuero, indicaban que el sector crecía a pasos agigantados. Tanto así que para los años 80 la industria del cuero ya estaba fortalecida y produciendo materia prima de excelente calidad, para calzado y marroquinería<sup>22</sup>.

Por esta época también nació la Semana Internacional del Calzado (Sical), en donde diferentes países se reunían en Colombia para exponer los últimos colores, texturas, espesores y novedades en el campo del calzado. Incluso se acrecentó la competencia con los zapatos tenis<sup>23</sup>.

La llegada al gobierno, por parte del doctor Cesar Gaviria Trujillo en el año 1990, trajo consigo políticas de estado de visión globalista. Esta apertura sin embargo, llevó a la quiebra y posterior cierre de un sinnúmero de empresas, y el subsector del calzado no fue la excepción<sup>24</sup>.

Los empresarios entendieron que en un mundo globalizado, una visión integral del negocio y elevados estándares de calidad, son tal vez la única salvaguardia existente. Problemas como el contrabando y el calzado fabricado en China, a precios muy bajos frente a la producción nacional, han llevado a los empresarios a implementar procesos administrativos de vanguardia como son los casos de reingeniería, calidad bajo normas ISO reconocidas internacionalmente como son ISO 9000 sobre Gestión de la Calidad, OHSAS 18000 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y la que en este momento se encuentra de moda en el concierto mundial, ISO 14000 de Gestión Ambiental. Unido a lo anteriormente citado, el subsector ha venido haciendo ingentes esfuerzos por adquirir tecnología

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Op. Cit., p. 2

de punta que los aleje del atraso en equipos en el cual se sumió y lo eleve a estándares internacionales.<sup>25</sup>

## **2.2 HISTORIA DEL CALZADO EN SANTANDER (BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA).**

La industria del calzado en Santander, se remonta al año de 1946 en el cual la empresa Derby, aún hoy en funcionamiento inicia labores, le seguirían Damton de Colombia en 1948, calzado Marasol y Norman en 1960<sup>26</sup>. Para esta época a la ciudad habían traído zapateros de Bogotá que inundaron los pequeños talleres de hormas de todos los tamaños, y de los caleños, cuya ciudad hasta los años 70 fabrico el mejor calzado femenino del país. Para entonces, Bucaramanga no era una ciudad destacada por hacer zapatos, pues sus principales sectores económicos eran las confecciones, los alimentos y el tabaco<sup>27</sup>.

Sin embargo, el cierre de industrias, junto con el éxodo de los campesinos a la ciudad genero un alto desempleo y una gran oferta de mano de obra barata que empezó a ser absorbida por los pequeños talleres de zapatería. La mayoría se fue al barrio San miguel, donde hoy se concentran la mayor cantidad de empresas del sector en y famiempresas, muchas de ellas especializadas en calzado para dama<sup>28</sup>.

En la década de los 90 los zapateros decidieron poner en venta sus creaciones en la puerta de sus talleres en el barrio san francisco, y la idea resultó. Un par de años más tarde en el nororiente de Bucaramanga, se abrieron más de 200

---

<sup>25</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Op. Cit., p. 4

<sup>26</sup> Ibid., p. 5

<sup>27</sup> UNIVERSIADAD MANUELA BELTRAN. Zapatero a tus Zapatos: la industria del calzado en Bucaramanga iba a ser literalmente arrastrada, pero el ingenio la puso a caminar hacia el éxito. [http://umb.edu.co/actualizaciones/zapatero\\_a\\_tus\\_zapatos.pdf](http://umb.edu.co/actualizaciones/zapatero_a_tus_zapatos.pdf). (citado el 14 de mayo de 2014)

<sup>28</sup> Ibid.,p. 82

almacenes a los que llega gente de todo el país, y de otras latitudes, a comprar zapatos al detal y al por mayor<sup>29</sup>.

Hoy, al sector de san francisco se le reconoce como el mejor punto de venta de Colombia de calzado femenino de alta gama, una de las características diferenciadoras del zapato Santandereano. Tanto, que desde 2001 la alcaldía logro que se convirtiera en el calzado oficial del Reinado de Cartagena, una justa exclusividad que tiene garantizada hasta 2016<sup>30</sup>.

A pesar de ello, la situación de la industria Santandereana(Bucaramanga y su AM) en general al igual que la colombiana, presenta grandes fallas en gestión administrativa como son sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente deficiente, por citar algunas debilidades en tecnología de punta que ha traído como resultado sensibilidades muy altas ante variaciones de precio en el mercado, entrada de nuevos competidores, como es el caso de los productos chinos y fragilidad en la conformación de asociaciones que los representen<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Ibid., p. 83

<sup>30</sup> Ibid., p. 83

<sup>31</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Op. Cit., p. 5

### 2.3 IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR DEL CALZADO EN COLOMBIA 2000-2010.

**Tabla 1. Importaciones, exportaciones y balanza comercial del sector del calzado en Colombia 2000-2010**

Año	Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Producción Industrial
2001	28 256,8	12 881,1	-15 375,7	117.886,17
2002	25 488,4	8 386,9	-17 101,5	125.401,70
2003	28 169,7	10 324,0	-17 845,8	127.810,12
2004	41 349,8	16 577,6	-24 772,3	134.955,84
2005	52 659,3	20 156,5	-32 502,8	133.622,97
2006	71 284,8	25 063,6	-46 221,3	147.039,97
2007	78 094,3	68 719,0	-9 375,3	159.921,05
2008	87 966,9	104 328,1	16.361,2	163.812,51
2009	84 988,4	13 873,3	-71.115,1	138.636,42
2010	134.955,84	13 444,8	-123.855,3	157.769,02

Fuente: DANE-álculo e importaciones, tomados de Comercio Exterior. Temática Económica. Datos mensuales de producción tomados de la Muestra Mensual manufacturera, Temática Económica.

En la tabla 1, podemos observar como las importaciones tienen un decrecimiento de 2.768.4 miles de pesos del año 2001 a 2002. Año desde el cual se nota a continuación un crecimiento continuo hasta el año 2008 en donde se registró un total de 84.988.4 miles de pesos. En 2009 se tuvo un baja de 2978.5 miles de pesos debido a diferentes factores que afectaron la estabilidad económica del país, como lo sustenta Proexport “Desde el segundo semestre del 2008 se evidenció una depreciación de la moneda, que condujo al encarecimiento de las compras externas... El menor ritmo de crecimiento de Colombia, la caída en su producción industrial, la disminución en la variación del consumo y la crisis económica internacional, están originando una reducción de las compras externas”<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Importaciones Colombianas. Proexport. 2009

En 2010, las importaciones tienen una fuerte recuperación al pasar de 84.988.4 a 134.955.84 miles de pesos, evidenciando con ello la estabilización económica nacional y por ende del sector en cuestión, así lo registro Proexport “Las compras de bienes de baja tecnología (13,6% del total) se incrementaron 51,3%. Sobresalieron productos como: laminados planos de acero, tubos utilizados en oleoductos o gaseoductos, telas sin tejer impregnadas, recubiertas o revestidas, calzado de plástico o caucho, hilados de algodón y de poliéster, manufacturas de hierro y cuadernos de papel”<sup>33</sup>.

Respecto a las exportaciones, la tabla 1 muestra como en el segundo año de la década en estudio, se tiene una caída de 4.494.2 miles de pesos respecto al año inmediatamente anterior ubicándose en 8.386.9 miles de pesos. A partir de este año las exportaciones denotan un crecimiento sostenido hasta el año 2008 donde se registró la cifra más alta del decenio con 104.328.1 miles de pesos.

Para los siguientes dos años se denotan afectaciones significativas en la exportaciones tanto, que para el 2009 y 2010 se registran 13.873.3 y 13.444.8 miles de pesos respectivamente. Lo cual resalta Proexport de la siguiente manera: “En el año se registraron varios hechos que afectaron la dinámica de las exportaciones colombianas; primero, la reducción de la demanda externa, producto de la recesión de la economía mundial; segundo, la disminución de los precios internacionales de los productos básicos; tercero, las restricciones comerciales de Venezuela y Ecuador; cuarto, la revaluación de la moneda en el segundo semestre del año; y quinto, la caída de la producción de café”<sup>34</sup>.

Como resultado de la diferencia entre las exportaciones y las importaciones, obtenemos el análisis de la balanza comercial. En la tabla 1 observamos claramente una tendencia negativa en aumento por parte de la misma, desde el

---

<sup>33</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Importaciones Colombianas. Proexport. 2011

<sup>34</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Exportaciones e Importaciones Colombianas. Proexport. 2010

año 2001 donde se tenía -15.375.7 miles de pesos, hasta el año 2006 donde se registró -46.221.3 miles de pesos.

Para los siguientes dos años, el sector calzado refleja en la balanza comercial el avance adquirido por medio de las importaciones (maquinaria e insumos especialmente) hechas desde el 2006 con el fin de mejorar la capacidad instalada de las empresas vinculadas al sector y el mejoramiento en la calidad de sus productos finales<sup>35</sup>. Esto conlleva a que el sector fuera más competitivo a nivel internacional y se viera expresado en el aumento de las exportaciones en 2007 y 2008 especialmente donde gracias a las mismas, la balanza comercial obtuvo un superávit de 16.361.2 miles de pesos.

**Tabla 2. Evolución de las exportaciones colombianas de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de Enero a Agosto de 2008-2010 en US\$ FOB**

PAIS DE DESTINO	2008	2009	2010	VAR. 2010/09	PARTICIPACION (1)
<b>ESTADOS UNIDOS Y PTO. RICO</b>	<b>35.253.048</b>	<b>30.324.589</b>	<b>36.844.184</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>
CALZADO	2.347.872	1.210.810	1.113.591	-8%	7%
PARTES	830.873	617.263	498.572	-20%	5%
CUERO	6.250.524	4.084.798	4.380.580	8%	5%
MARROQUINERIA	26.023.779	24.431.718	30.853.441	26%	65%
<b>ITALIA</b>	<b>17.550.120</b>	<b>9.697.719</b>	<b>24.478.252</b>	<b>152%</b>	<b>16%</b>
CALZADO	456	720	15.073	1993%	0%
PARTES	9.724	0	0	0%	0%
CUERO	17.148.660	9.487.363	24.241.508	156%	30%
MARROQUINERIA	391.280	209.637	221.673	6%	0%
<b>CHINA</b>	<b>22.413.696</b>	<b>6.983.562</b>	<b>14.743.187</b>	<b>111%</b>	<b>9%</b>
CALZADO	0	0	13.675	0%	0%
PARTES	0	0	0	0%	0%
CUERO	22.061.710	6.982.237	14.729.480	111%	18%
MARROQUINERIA	351.986	1.325	33	-98%	0%
<b>VENEZUELA</b>	<b>248.658.162</b>	<b>142.531.605</b>	<b>13.147.111</b>	<b>-91%</b>	<b>8%</b>
CALZADO	43.910.790	5.724.431	5.142.184	-10%	31%
PARTES	35.091.382	72.397.662	2.377.883	22%	22%
CUERO	147.942.951	81.129.436	3.008.376	-95%	4%
MARROQUINERIA	21.713.040	3.280.076	2.618.661	-20%	6%
<b>ECUADOR</b>	<b>8.142.284</b>	<b>6.158.746</b>	<b>11.833.729</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>
CALZADO	4.445.063	949.788	2.425.358	155%	15%
PARTES	1.770.298	2.689.510	5.093.324	89%	47%
CUERO	503.062	1.091.089	3.357.081	208%	4%
MARROQUINERIA	1.423.861	1.428.360	967.306	-32%	2%
<b>OTROS</b>	<b>61.594.694</b>	<b>33.952.679,11</b>	<b>55.222.120</b>	<b>63%</b>	<b>35%</b>
CALZADO	7.696.760	6.052.560	7.839.971	30%	47%
PARTES	3.370.463	3.557.290	2.844.460	-20%	26%
CUERO	35.120.158	13.854.063	31.741.030	129%	39%
MARROQUINERIA	15.407.311	10.488.762	12.796.640	22%	27%
<b>TOTAL</b>	<b>393.612.004</b>	<b>229.648.901</b>	<b>156.268.580</b>	<b>-32%</b>	<b>100%</b>
CALZADO	58.400.941	13.938.311	16.549.860	19%	100%
PARTES	40.872.741	79.261.727	10.802.240	-86%	100%
CUERO	229.027.066	96.808.985	81.458.650	-16%	100%
MARROQUINERIA	65.311.257	39.839.878	47.457.820	19%	100%

Fuente: DANE. Cálculos. Dirección de Estudios Sectoriales – ACICAM

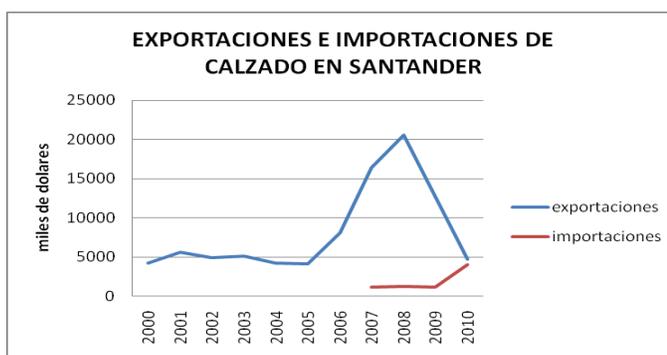
(1) Corresponde a la proporción de exportaciones del país con respecto al total y su participación con respecto al total del subsector.

<sup>35</sup> CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Op. Cit., p. 10

La tabla 2 nos muestra los principales países de destino de las exportaciones Colombianas de 2008 a 2010. Estas van dirigidas hacia Estados Unidos y Puerto Rico con una participación de (24%), especialmente en productos de marroquinería; Italia (16%) y China (9%) en productos principalmente de cuero; Venezuela (8%) repartido en su mayoría en calzado y partes; Ecuador (8%) esencialmente en partes para calzado.

### 2.3 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN SANTANDER

**Gráfica 1. Exportaciones e importaciones de calzado en Santander**



Fuente: DANE – datos tomados de los ICER 2000 a 2010

A partir del grafico 1 podemos inferir que las exportaciones en Santander siguieron un patrón relativamente estable en el periodo comprendido desde 2000 a 2005, oscilando entre 4.000 y 5.000 miles de dólares, principalmente por la ampliación de la frontera exportadora a países como Venezuela, a donde se dirige el 22% Ecuador un 24% y a panamá un 10%, del calzado que se produce en el departamento<sup>36</sup>.

En los años entre 2006 y 2008 se percibe el mayor aumento de las exportaciones de calzado llegando a los 20.000 miles de dólares debido a factores que ya nombramos anteriormente. En los años posteriores de 2009 y 2010 las

<sup>36</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Op. Cit., p. 18

exportaciones de calzado cayeron en cerca del 77%, esto a consecuencia de la crisis política y diplomática que se vivió en 2008 lo cual repercutió en los años siguientes. Esto se explica de mejor manera si tenemos en cuenta que Venezuela y Ecuador eran para la fecha los principales países de recepción de las exportaciones de Santander. Así lo afirmaba la revista Semana en la publicación del 4 de Noviembre de 2009

"Solo en septiembre, comparado con el mismo mes de 2008, las exportaciones colombianas a Venezuela cayeron un 49,5% y en octubre la reducción puede haber sido peor", declaró Magdalena Pardo, directora de la Cámara de Comercio Colombo Venezolana.

La reducción de septiembre y octubre hace parte de una tendencia que se inició en julio, cuando las exportaciones de Colombia a Venezuela disminuyeron un 28,8 por ciento frente a igual período de 2008, y que continuó en agosto, cuando la reducción fue del 45,7 por ciento<sup>37</sup>.

Sumado a ello la crisis económica mundial es otro de los grandes problemas que aportan a la contracción de las exportaciones.

Por otra parte de la Grafica 1, hay que hacer referencia a la falta de datos de las importaciones de calzado en Santander en los primeros 6 años de la década en estudio, esto se debe principalmente a que solo a partir del 2007 el Dane crea un rubro aparte y específico para el sector. En los años anteriores este monto se encontraba agrupado en lo que dichas estadísticas llaman resto de la industria<sup>38</sup>.

En el mismo sentido durante los años 2007 al 2009 se observa un movimiento constante en la línea de las importaciones, las cuales no traspasan la barrera de los 1250 miles de dólares. Para el año 2010 las importaciones se elevaron un 68% respecto al año 2008, principalmente por la incursión del mercado chino en la economía nacional, el cual ofrece calzado e insumos a menores precios,

---

<sup>37</sup> Revista Semana. Se desploma comercio de Colombia a Venezuela. <http://www.semana.com/economia/articulo/se-desploma-comercio-colombia-venezuela/109429-3> (Citado el 14 de mayo de 2014).

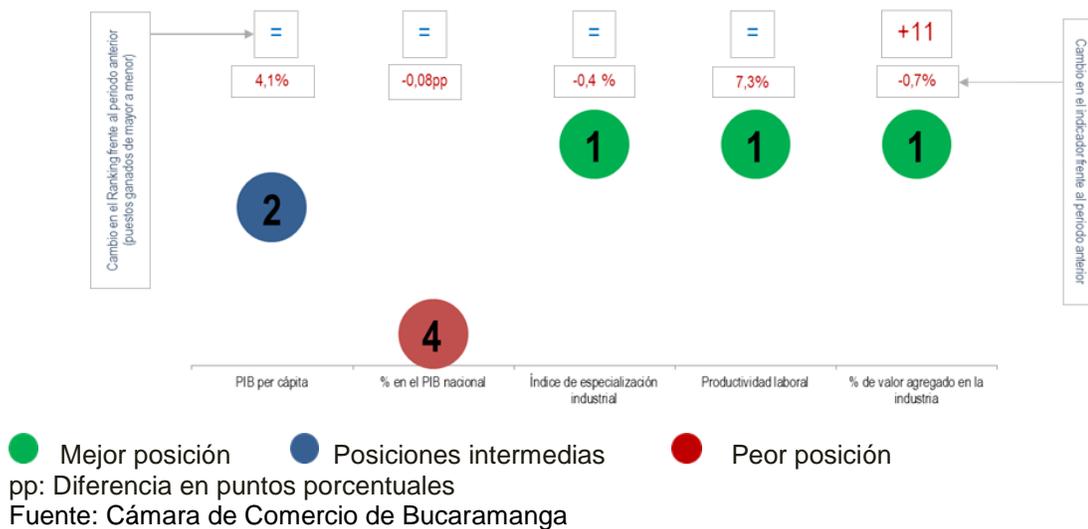
<sup>38</sup>SANTANDER. INFORME DE COYUNTURA ECONOMICA REGIONAL. 2000.p. 16

afectando profundamente la totalidad del sector en Colombia y Santander<sup>39</sup>.(Ver anexo 1).

Para finalizar el panorama económico de Santander, observaremos algunos indicadores de competitividad, los cuales nos darán una perspectiva de cómo se encuentra el departamento respecto a los principales del país.

## Gráfica 2. Estructura Económica. Ranking de Santander entre las cinco principales economías de Colombia

Principales economías del país: Bogotá, Antioquia, Valle, Santander y Atlántico



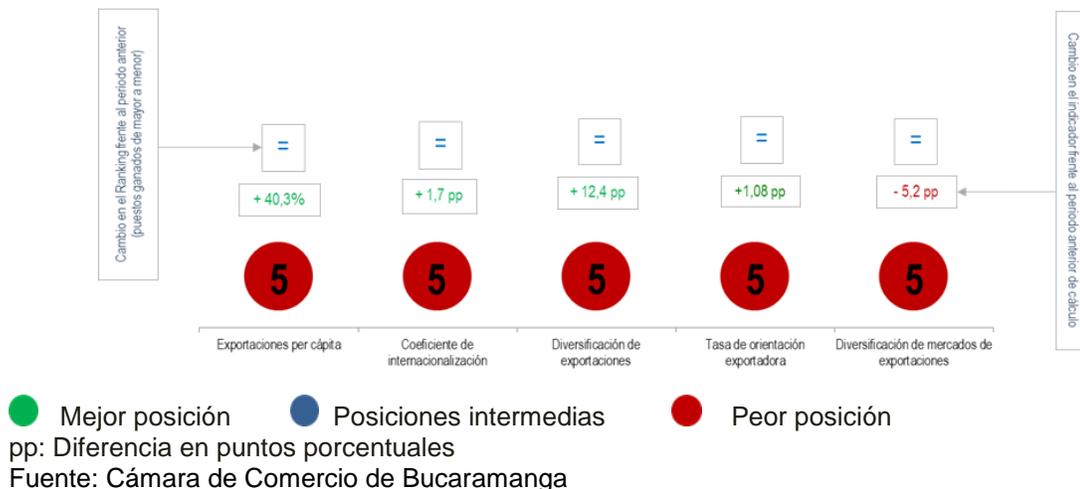
En la gráfica 2, podemos observar la posición de Santander frente a las principales economías del país respecto a los siguientes indicadores. Refiriéndonos al PIB per cápita, el departamento continua en el segundo lugar pero aumento su participación en un 4.1%, por su parte en la participación en el PIB nacional aunque disminuyo en 0.08pp se mantuvo el 4 lugar, en lo que respecta a indicadores como: índice de especialización industrial, productividad laboral y % de valor agregado en la industria el departamento ocupa el primer puesto,

<sup>39</sup> CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Op. Cit., p. 15

resaltando el gran avance en último de ellos ya que aumento 11 puestos respecto al periodo anterior<sup>40</sup>.

## Gráfica 2. Internacionalización. Ranking de Santander entre las cinco principales economías de Colombia

Principales economías del país: Bogotá, Antioquia, Valle, Santander y Atlántico



De la gráfica 3, podemos decir que aunque el departamento de Santander ocupa la quinta posición respecto a las principales economías del país, se dieron aumentos significativos en último periodo en indicadores como: exportaciones per cápita el cual aumento su participación en un 40.3%, coeficiente de internacionalización 1.7pp, diversificación de exportaciones 12.4pp y tasa de orientación exportadora un 1.08pp. Por su parte el indicador que debe causar mayor interés es la diversificación de mercados de exportaciones, ya que en último periodo este disminuyo su participación 5.2pp<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Santander Compite. <http://www.sintramites.com/temas/sdercompite/fortaleza.htm> (citado el 14 de mayo de 2014)

<sup>41</sup> Ibid.

### **3. DIAGNOSTICO SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA.**

Con el fin de realizar el diagnostico de competitividad del sector calzado en Bucaramanga y su AM analizaremos cada uno de los determinantes de la productividad regional expuestos en el diamante de Porter<sup>42</sup>.

#### **3.1 CONDICIONES DE FACTOR**

Alcanzar altos niveles de productividad depende de la presencia de recursos de alta calidad y especializados de recursos humanos, tecnología, infraestructura y aún fuentes de capital que estén hechos a la medida de las necesidades de las industrias particulares. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles en una región. Es así entonces que los factores que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se heredan, son factores que se construyen<sup>43</sup>.

**3.1.1 Recursos Humanos.** La cantidad, cualificación y coste del personal (incluida la dirección), teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo imperante<sup>44</sup>.

Ahora bien, para efecto del trabajo que venimos realizando, los recursos humanos juegan papel fundamental a la hora de crear ventajas competitivas, ya que para la producción de calzado se hace indispensable en todo su ciclo productivo, la oferta y cualificación de mano de obra.

---

<sup>42</sup> PORTER. Op. Cit., p. 111

<sup>43</sup> Ibid., p. 113

<sup>44</sup> Ibid., p. 114

A nivel regional, el grupo de investigación y desarrollo empresarial competitivo afirma que “en los años noventa, el sector del calzado en Santander generaba el 23% del empleo en la ciudad y su área metropolitana”<sup>45</sup>. Además indica que según la Cámara de Comercio de Bucaramanga

“el subsector del calzado emplea aproximadamente 33.414 personas con un error del 5%, el total de empleados que dicen tener las empresas registradas ante dicho ente, es de 122.456, lo cual indica que el subsector del calzado en la ciudad emplea aproximadamente el 27,3% de la población apta para laborar, este dato unido al potencial de crecimiento, muestra claramente la importancia de dicho sector e indica con propiedad la incidencia de el en la economía santandereana”<sup>46</sup>

Lo anteriormente descrito, nos vislumbra la importancia económica y sobre todo en materia de empleo que tiene el sector calzado en Bucaramanga y su AM, la cual es notablemente significativa y actúa como jalonador para otros sectores de la economía; sin embargo, la mano de obra utilizada en el sector es poco especializada lo cual genera que su contratación sea informal y barata, esto finalmente puede repercutir de manera negativa en la creación de ventaja competitiva.

**3.1.2 Recursos físicos.** La abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos materiales. Las condiciones climatológicas pueden considerarse una parte integrante de los recursos físicos de una nación, lo mismo que pueden hacerse con su localización geográfica y tamaño<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Op. Cit., p. 15

<sup>46</sup> Ibid., p. 16

<sup>47</sup> PORTER. Op. Cit., p. 114

Así pues, Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con una buena dotación de recursos naturales, como primera medida una posición geográfica inclinada hacia la cordillera oriental del país, con tierras fértiles dedicadas al cultivo y la ganadería, así mismo las diferentes altitudes que posee, hacen que este territorio tenga diferentes tipos de climas. De igual manera cuenta con una riqueza hídrica pues se encuentra rodeada por los ríos Lebrija, frío, tona, de oro entre otros, además de algunas quebradas. En esta breve descripción podemos observar que este territorio tiene la capacidad de crear ventaja competitiva<sup>48</sup>.

Por medio de la utilización de los recursos naturales existentes en Bucaramanga y su AM algunos de ellos resultan indispensables en la fabricación calzado, ejemplo de ello se tiene a la ganadería como factor de cueros para la producción. Así mismo, la localización estratégica disminuye costos de transporte que se reflejan en la disminución en el precio de los bienes finales y con ello, la posibilidad de entrar a competir ya sea expandiendo su participación en el mercado o en la lucha por penetrar nuevos mercados.

**3.1.3 Recursos de conocimiento.** La dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y los servicios. Las fuentes de conocimiento se encuentran en las universidades, los organismos estatales de investigación, las entidades privadas de investigación, las instituciones oficiales de estadísticas, las obras científicas y empresariales, los informes y bases de datos sobre la investigación de mercado, las asociaciones gremiales y otras fuentes<sup>49</sup>.

A continuación veremos algunas entidades gubernamentales y no gubernamentales, que promueven el desarrollo del sector calzado a nivel local, nacional e internacional, por medio de acciones como: capacitaciones a los

---

<sup>48</sup> ALCALDIA DE BUCARAMANGA. <http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9> (citado el 14 de mayo de 2014)

<sup>49</sup> PORTER. Op. Cit., p. 115

empresarios, promoción de nuevos eventos que atraigan empresarios nacionales y extranjeros (ferias y exposiciones), generación de datos estadísticos para la realización de diagnósticos que sirvan para el mejoramiento del sector, formación especializada de mano de obra y fomento de iniciativas para el mejoramiento del sector por medio de agremiaciones de empresarios entre otras.

**ASOINDUCALS:** La asociación de Industriales del Calzado y Similares, fue fundada el 28 de septiembre de 1998 en la ciudad de Bucaramanga con el objetivo de agrupar a los industriales del gremio del calzado y empresarios de este sector industrial, actualmente cuenta aproximadamente con 200 miembros registrados y ha realizado algunos convenios con instituciones gubernamentales como la alcaldía de Bucaramanga, la Gobernación de Santander, el SENA, entre otras las cuales han logrado que dicha entidad surja como un apoyo para los empresarios(ver anexo 4).

**DIAN:** Es la entidad del Estado encargada de recoger los tributos tanto aduaneros como de impuestos nacionales. Para esto la DIAN a través del decreto 1909 de 1994 cuenta con los atributos de policía judicial. La DIAN está encargada de recaudar el IVA, el impuesto a la renta y controlar todas las actividades aduaneras que van desde la correcta liquidación de los tributos hasta el control cambiario. Además una función de gran afectación al sector calzado es la de controlar la entrada de mercancía de contrabando, protegiendo de alguna manera los intereses de los empresarios.

**CAMARA DE COMERCIO:** Institución de servicios de carácter privado, representa al sector empresarial y a la comunidad en su conjunto, promoviendo programas que contribuyen al desarrollo económico, social y cívico. La entidad registra todos los registros públicos, cumpliendo leyes asignadas por la ley en el área comercial y ofrece sus servicios a los empresarios, al gobierno y a la comunidad con una

proyección nacional e internacional. En las principales ciudades del país se cuenta con los servicios de dichas entidades.

**PROEXPORT:** Organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de nuestra red nacional e internacional de oficinas, brindamos apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o invertir en Colombia.

Adicionalmente, realiza alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas y públicas, que nos permitan ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar las diferentes iniciativas empresariales que promueve la organización o para el desarrollo y mejoramiento de su portafolio de servicios.

**MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR:** El Ministerio de Comercio Exterior tiene como objetivos primordiales la formulación, adopción, dirección, coordinación y ejecución de las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología. Así mismo tendrá como objetivo la coordinación de las acciones gubernamentales para el diseño y ejecución de una

política de competitividad para las empresas nacionales y una política que promueva la inversión extranjera en el país.

**ANALDEX:** Asociación Nacional de Exportadores, es una entidad privada que reúne a las empresas exportadoras de Colombia, bajo el propósito común de fomentar y fortalecer la actividad exportadora nacional y promover la imagen de Colombia en el exterior. Este gremio siempre está presente en el diseño de las políticas de comercio exterior, como intermediario entre los sectores público y privado. Así mismo, actúa como asesor de los organismos nacionales e internacionales, en la identificación de nuevos bienes y servicios competitivos, con el fin de ampliar la base exportadora del país.

**SENA:** Presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos. En los Consejos Directivos y en los Comités Técnicos de sus Centros de Formación, participan los empresarios y los gremios productivos. Indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.

Esta infraestructura, los programas que desarrolla con base en ella y la información que difunde, constituyen un factor de impulso a la productividad y a la competitividad.

**CARCES:** Los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCES), creados mediante la Ley 7ª de 1991 y reglamentados por los Artículos 7, 35 y 37 del Decreto 2350 de 1991, son Comités virtuales conformados por el sector privado, el sector público sus funciones son:

- Diseñar y poner en operación un plan estratégico exportador para la región.

- Gestionar la inclusión de los planes del CARCE en los planes de desarrollo departamental y municipal y los planes de ordenamiento territorial.
- Servir de apoyo a la gestión del Ministerio de Comercio Exterior en el proceso de creación de Cultura Exportadora
- Proponer convenios de competitividad exportadora regional al gobierno central, para el fortalecimiento de sus ventajas competitivas.
- Ser parte integral del Sistema de Información y Promoción de Proyectos del Sector Comercio Exterior.
- Formar parte activa de la Red Colombia Compite.

A continuación otras entidades adicionales que promueven el sector.

**ACICAM:** Asociación que agrupa a los empresarios del calzado, insumos y maquinaria. Nació el 25 de noviembre de 1998, a partir de la unión de los gremios de CORNICAL Y ASOCUEROS. Esta entidad se encarga de representar a los empresarios del sector ante otras instancias como el gobierno y otras entidades de apoyo públicas y privadas.

**CDP DEL CUERO:** Su actividad principal es la capacitación técnica en actividades de la industria del calzado. Para dicha actividad, el proyecto cuenta con un moderno taller de zapatería y marroquinería, con una alta capacidad de producción y excelente calidad. Para su sostenimiento y la generación de empleo para personas pertenecientes a grupos de población vulnerable, la Corporación produce actualmente calzado de línea institucional y escolar.

**CEINNOVA:** Es el Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines de Colombia. CEINNOVA fue fundado en 1996 por una iniciativa de la Corporación de Industriales del Calzado, CORNICAL (hoy ACICAM), con recursos de capital semilla de COLCIENCIAS y la promoción, cooperación y recursos de contrapartida de esta asociación.

La actividad fundamental del Centro es la prestación de servicios a las empresas del sector, en transferencia de tecnología, información técnica y de moda, mejoramiento de la calidad, asistencia técnica, diseño y desarrollo de productos, pruebas y ensayos de laboratorio y desarrollo empresarial.

**3.1.4 Recursos de capital.** La cuantía y coste del capital disponible para financiar la industria. El capital no es homogéneo, si no que se ofrece en diversas formas como deuda no garantizada, deuda garantizada, bonos “basura” (de alto riesgo y alta rentabilidad), acciones ordinarias y capital riesgo cada una de estas formas se ve matizada, a su vez, por diferentes términos y condiciones<sup>50</sup>.

Como bien lo menciona Porter anteriormente, el aparato financiero se hace indispensable para el sostenimiento del sector calzado en Bucaramanga y su AM. Pues este quien realiza los créditos a los empresarios y microempresarios para mejorar su capacidad instalada, compra de gran cantidad de insumos para aumentar su producción y poder competir con mayor oportunidad tanto a nivel nacional como en el exterior. De ahí que el grupo de investigación en desarrollo empresarial competitivo afirme que “Es importante resaltar algunas necesidades declaradas por empresarios en un estudio realizado por Acicam en donde los productores de calzado manifestaron necesidades de apoyo ante el sistema financiero”<sup>51</sup>.

En el mismo sentido Gonzalo Serpa menciona que “una de las principales quejas de los empresarios, principalmente de los más pequeños, es la dificultad para conseguir recursos en el sistema financiero. Y eso se debe a la falta de garantías que respalden su préstamo”<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> PORTER. Op. Cit., p. 115

<sup>51</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Op. Cit., p. 25

<sup>52</sup> SERPA, Gonzalo. “Si hay respaldo, hay crédito”. Vanguardia Liberal. Bucaramanga: 19 de septiembre de 2005. Sec, G. p. 10

**3.1.5 Infraestructura.** El tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales, de mensajería y paquetería, los métodos de pago o de transferencia de fondos, la asistencia sanitaria y muchos más. La infraestructura incluye también cosas tales como la dotación de viviendas e instituciones culturales que afectan a la calidad de vida y al atractivo de una nación como lugar donde vivir y trabajar<sup>53</sup>.

Este aspecto nombrado por Porter, es de gran relevancia a la hora de hablar de productividad regional y competitividad, debido a que se necesita de su buen funcionamiento como base principal para la producción y distribución de calzado. Esto es corroborado por el Índice departamental de competitividad quien menciona

Contar con una buena plataforma de infraestructura es una condición sine qua non, para alcanzar altos niveles de competitividad. Una adecuada infraestructura de transporte y logística, que redunde en menores costos de transporte, mejora la competitividad de empresas e industrias como resultado de menores costos de abastecimiento y distribución, y consecuentemente facilita la integración comercial al permitir un flujo más dinámico de bienes entre diferentes regiones o entre diferentes países.

Por su parte, una moderna infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) mejora la conectividad y el funcionamiento de los diferentes sectores económicos, al permitir un acceso más rápido y eficiente a la información. A su vez, desde la perspectiva de los servicios públicos, son evidentes los requerimientos de infraestructura, en términos de calidad, cobertura y continuidad, para asegurar la viabilidad y eficiencia de la producción de las firmas<sup>54</sup>.

La infraestructura de Bucaramanga y su AM cuenta con ejes viales principales en buen estado, de igual manera el transporte aéreo ofrecido por el aeropuerto Palonegro, cuenta con conexiones aéreas en casi la totalidad del país y algunos municipios de Santander y ofrece una conexión internacional a la ciudad de Panamá, así mismo los servicios públicos son de buena calidad y de gran cobertura para la población urbana en acueducto y alcantarillado cuya

---

<sup>53</sup> PORTER. Op. Cit., p. 116

<sup>54</sup> INDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD. [http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC\\_IDC2013-Indice.pdf](http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_IDC2013-Indice.pdf) (citado el 14 de mayo de 2014)

participación es del 98%, diferente diagnóstico tiene el sector rural que cuenta con acueductos veredales sin la posibilidad de potabilizar el agua por consiguiente esta es de mala calidad, así mismo el sistema de alcantarillado es deficiente pues el 95% de la población cuenta con pozos sépticos en sus parcelas, la energía eléctrica y el gas domiciliario cuentan con más del 95% de cobertura en el AMB.

Por otro lado la ciudadanía tiene una buena imagen de las entidades públicas y crean un ambiente propicio para el desarrollo empresarial como lo indica el índice departamental de competitividad<sup>55</sup> en el cual se ubica cuarto entre 22 departamentos, lo cual es bueno para dar un impulso competitivo a la ciudad.

En lo que respecta a la infraestructura tecnológica, el grupo de Investigación en desarrollo empresarial competitivo afirma que: *“En la fabricación de calzado en Bucaramanga predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma la pyme utiliza maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano”*<sup>56</sup>. Aunque el país ha hecho grandes esfuerzos en dotar tecnológicamente en materia de acceso a internet para ciudadanos y las empresas, este aún no ha permeado la totalidad de los sectores. Así lo demuestra el Índice departamental de competitividad en el cual Santander ocupa el tercer puesto a nivel nacional en infraestructura Tic<sup>57</sup>

Además, respecto a la tecnología en maquinaria empleada para la fabricación de calzado en Bucaramanga y su AM, QUINTERO Y RAMIREZ afirman que: “los fabricantes de calzado acerca de la renovación de su maquinaria y equipo de trabajo; obteniendo como resultado que, aproximadamente, un 44% de los entrevistados no ha renovado su equipo de trabajo por un periodo que supera los

---

<sup>55</sup> Ibid., p. 66 - 67

<sup>56</sup> GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO – PORTER. Op. Cit., p. 27

<sup>57</sup> INDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD. Op., Cit. p. 67

11 años, y un 36% no lo ha hecho hace más de 15 años<sup>58</sup>; a raíz de estas percepciones podemos concluir que la tecnología utilizada en la producción de calzado en el Bucaramanga y su AM es obsoleta, lo que compromete la productividad y por consiguiente la competitividad del sector.

Como complemento de lo anteriormente descrito, se realizaron visitas aleatorias a empresas productoras de calzado en diferentes zonas del AM, de las cuales se resalta la baja capacidad tecnológica instalada. Como quedará demostrado en el siguiente registro fotográfico.



De igual manera, constatamos que la tecnología utilizada en la mayoría de las empresas del sector calzado en Bucaramanga y su AM es bastante rezagada a comparación de la utilizada por las grandes potencias del calzado a nivel mundial (China, Italia y Brasil), debido principalmente a que su visión de negocio es generalmente nacional y no de exportación, lo que incentivaría a estos productores a adquirir maquinaria de alta tecnología para poder ser competitivos.

---

<sup>58</sup>QUINTERO Y RAMIREZ Op.Cit., p. 31.

Para contextualizar la gran importancia de tener nueva maquinaria, veremos a continuación como en cada sección del ciclo productivo del calzado, se hace necesaria la utilización de algún tipo de maquinaria especializada, que luego de un trabajo en cadena, nos dé como resultado la obtención de un producto de calidad y Competitivo. (Ver anexo 2).

Continuando por esta línea, que nos habla de maquinaria idónea para el mejoramiento y la competitividad del sector, un aspecto de gran preeminencia y que no puede escapar a este estudio, es la falta de oferta de maquinaria en el departamento. En Bucaramanga se identificó una empresa fabricante y comercializadora de dichos productos para la fabricación del calzado<sup>59</sup>

### **3.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA**

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales. Es la calidad más que la cantidad de consumidores o clientes lo que induce ventajas competitivas en las regiones<sup>60</sup>.

En Bucaramanga y su área metropolitana se encuentra radicada la mayoría de la población del departamento, con una población cercana a los 1,100.000 habitantes a 2010<sup>61</sup>. De los cuales la proporción de personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza es del 10,8 y por debajo de la línea de

---

<sup>59</sup> ZEA MACHINE. <http://www.zeamachine.com/> (citado el 14 de mayo de 2014)

<sup>60</sup> PORTER. Op. Cit., p. 129

<sup>61</sup> SANTANDER. INFORME DE COYUNTURA ECONOMICA REGIONAL. 2010.p. 18

indigencia es del 1,2<sup>62</sup>. Esto para argumentar que la capacidad adquisitiva del 12% de la población puede afectar considerablemente el consumo de pares de zapatos producidos por las empresas de la región. Vale la pena mencionar que para la fecha en el AMB se registró un 11% en su tasa de desempleo, una de las más bajas del país<sup>63</sup>.

Por otro lado las empresas dedicadas a la producción del bien en cuestión, no cuentan con departamentos o personal capacitado para realizar sondeos entre la población y así identificar los gustos, materiales, tendencias, que puedan proporcionar los clientes, debido a la estructura empresarial que rige en la ciudad, es fácil deducir que no se cuenta con los fondos necesarios para dicha actividad de mercadeo. A consecuencia de ello no existe un vínculo entre el productor y el consumidor final lo cual produce baja competitividad a nivel nacional e internacional<sup>64</sup>.

### **3.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE SOPORTE**

Proveedores locales en una región pueden mejorar la competitividad y mejorar la capacidad de innovación a través de una comunicación más rápida y menos costosa, generando nuevas ideas, y aprovechando la flexibilidad de la tercerización. La presencia de industrias relacionadas y de soporte da nacimiento a nuevos clúster<sup>65</sup>.

---

<sup>62</sup> BUCARAMANGA. ESTADO DE AVANCE DE LO OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO. [http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm\\_bucaramanga.pdf](http://www.pnud.org.co/2012/odm2012/odm_bucaramanga.pdf) (citado el 14 de mayo de 2014)

<sup>63</sup> Ibid., p.19

<sup>64</sup> QUINTERO Y RAMIREZ Op.Cit., p. 33

<sup>65</sup> PORTER. Op. Cit., p. 147 - 149



Las anteriores imágenes, corresponden al sector donde se pueden adquirir los insumos para la producción de calzado en Bucaramanga y su AM. Estas empresas se encuentran ubicadas entre la carrera 12 y 15 entre calles 30 a 34 en el centro de la ciudad.

**Tabla 3. Variación que han tenido las empresas proveedoras de insumos para el sector del calzado en Bucaramanga y su AM**

No.	ACTIVIDAD ECONÓMICA	2007	2008	2009
1	Productoras de insumos para la industria del calzado	20	22	23
2	Comercializadoras al por mayor de insumos para el calzado	25	27	28
3	Comercializadoras al por menor de insumos para el calzado	69	58	62
4	Peleterías y establecimiento de venta al detal de insumos para el Calzado	58	68	72
<b>TOTAL</b>		<b>172</b>	<b>175</b>	<b>185</b>

Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga del 2007, 2008 y 2009

En la tabla 3, encontramos la variación que han tenido las empresas proveedoras de insumos para el sector del calzado en Bucaramanga y su AM en los últimos años de la década en estudio. Son 185 unidades comerciales hasta el año 2009 de las cuales solo el 20% pertenecían a Aspecol (Asociación de peleteros de Colombia). Dejando entrever así, la baja asociatividad que existe en el gremio (Ver anexo 3).

Por otra parte, sabemos que el sector del calzado es uno de los principales sectores demandantes de cuero para la producción de bienes finales. Los mayores productores de cueros del mundo son Italia y Corea, quienes han direccionado su producción en la calidad y la moda. La calidad de dichas pieles empieza desde el mismo momento del proceso ganadero eficiente para evitar que los semovientes adquieran enfermedades como nuches, larvas que puedan dañar la piel del animal, así mismo el cuidado en los corrales, que estos no estén encerrados con alambre de púas para este mismo fin. Esto y las normatividades que se deben tener para el curtido de pieles hacen que sea mucho más favorable importarlas, sobre todo en los países en vía de desarrollo así lo confirma Eurosur

Los principales productores de cuero son Italia y Corea, seguidos por la antigua URSS, la India, Brasil, México o Estados Unidos y China. Aunque las normas ecológicas de los países en desarrollo suelen parecerse a las de los países industrializados, es mucho menos probable que se apliquen. De hecho, si los países en desarrollo son competitivos en el mercado del cuero, es gracias a esta falta de aplicación (mientras que en los señores que requieren mucha mano de obra, es el bajo coste de ésta lo que les da una ventaja competitiva). Esta falta de consideración por los problemas ecológicos causados por las curtidurías tiene graves consecuencias sociales y económicas, sobre todo en los países en desarrollo. La situación de la región india de North Arcot (en el estado meridional de Tamil Nadu) es típica<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Cuero y artículo de cuero: Las ganancias en divisas se pagan caro. <http://www.eurosur.org/EFTA/c11.htm> (citado el 14 de mayo de 2014)

El proceso del cuero debe tratarse con el mayor cuidado, la calidad de los insumos utilizados en el proceso del curtido de la piel deben ser los mejores, se deben utilizar las mejores tecnologías para que los cueros que se produzcan sean de la mejor calidad. En Colombia existen aproximadamente 680 curtiembres, de los cuales cerca del 80% se ubican en la zona de Cundinamarca y Bogotá y solo 4 empresas tienen domicilio en Bucaramanga y su AM<sup>67</sup>.

Sin embargo la mayor parte de dichas curtiembres tienen el mismo problema, malas prácticas en el proceso de curtido debido a la baja tecnología utilizada y la baja calidad de los insumos utilizados. Esto hace que las pieles sean de mala calidad, dado que los residuos que producen son muchos e influyen en el precio de los bienes finales. Este factor y los bajos precios de los materiales sintéticos y textiles, han ocasionado un alto índice de sustitución, los cuales han gozado de gran aceptación en el consumidor final<sup>68</sup>.

### **3.4 ESTRATEGIA DE LA FIRMA Y RIVALIDAD**

Las normas, incentivos y presiones que gobiernan la competencia en una región tienen una influencia fundamental en la competitividad. Políticas que invitan a la inversión, protegen la propiedad intelectual, y abren el mercado local a un intercambio comercial mejoran la productividad. Una mayor competencia que obliga a las empresas a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud global<sup>69</sup>.

Así pues, las empresas vinculadas al sector del calzado en Bucaramanga y su AM no cuentan con una estrategia focalizada debido al desconocimiento que se tiene del mercado, ya sea por motivos financieros, de estructura organizacional o de

---

<sup>67</sup> Centro Nacional de Producción Más Limpia, Proyecto Gestión ambiental en la industria de curtiembre en Colombia, Diagnostico y Estrategias, Febrero 2004.

<sup>68</sup> Ibid., p. 9

<sup>69</sup> PORTER. Op. Cit., p. 157

diseño. Dado esto, las firmas no cuentan con los recursos suficientes para diferenciar sus productos ya sea en el ámbito local o extranjero.

De otro lado, si bien existen empresas aglomeradas geográficamente y que rivalizan entre sí, no lo hacen con la intensidad necesaria para generar un cambio rápido e innovador para sus empresas, lo que garantizaría la expansión a otros mercados pues sería más competitivo que las demás. Así mismo los empresarios, cabeza de dichas firmas, son poco asociativos, lo cual lleva a que el sector no crezca en conjunto y no cumpla con uno de los aspectos necesarios para conformar un clúster, lo cual garantizaría el aumento de la competitividad.

Respecto al tema de aglomeración de las empresas en Bucaramanga y su AM, Periódico 15 de la UNAB en 2012 realizó una entrevista al presidente de ASOINDUCALS Wilson Gamboa Meza y le formulo algunas preguntas referentes a las empresas en Bucaramanga, El argumentó que expuso Gamboa Meza, describe la dificultad de contabilizar las empresas que existen en el sector del calzado, debido a la informalidad e inestabilidad que se presenta. Puede que nazcan 10 empresa nuevas y al día siguiente desaparezcan 12, de esta manera es imposible llevar un registro de las empresas constituidas en Bucaramanga y su AM<sup>70</sup>.

Por otra parte el mismo Gamboa Meza, afirmo que “Deben haber alrededor de unas cinco mil unidades productivas, desde las famiempresas que son de cinco a diez personas, las micro que llegan a ser hasta 15, la mediana: 35, 40 y la gran industria, donde tienen más de 100 empleados”<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Sandoval M. Javier, Periódico 15, UNAB, 12 Julio 2012.

<sup>71</sup> Ibid.,p. 3

Porter, hace referencia a los dos temas tratados anteriormente de la siguiente manera “la rivalidad doméstica y la concentración geográfica del sector, tienen un poder especialmente grande para transformar el diamante en un sistema; la rivalidad domestica porque fomenta el perfeccionamiento de todo el diamante nacional y la concentración geográfica porque eleva y magnifica las interacciones dentro del diamante<sup>72</sup>.

Para finalizar el tema de la rivalidad entre empresas productoras de calzado, un aspecto importante es la protección de la propiedad intelectual, que para el sector calzado se ve reflejado en el inicio del ciclo productivo (diseño).

Bucaramanga se ha distinguido en este sentido por el diseño y la fabricación de calzado femenino, caracterizado por los cambios constantes en los modelos y el cambio en los diseños asistidos por computadora, que permite una mayor flexibilidad productiva para satisfacer la demanda. Sin embargo existen críticos quienes afirman que no existen diseños propios al interior de los productores de calzado, simplemente se inspiran en copiar los diseños de otros personajes que ya fueron expuestos a nivel internacional<sup>73</sup>.

Lo anterior es sustentado por la encuesta de realizada por QUINTERO y RAMIREZ, en la cual el 73,68% de los productores entrevistados afirmaron, hacer copia de revistas existentes e imitar o adaptar modelos existentes en el mercado, el 24,22% admitió la propiedad de los diseños. Así mismo el 2.1% de los entrevistados afirmó que tomaba cursos de capacitación para la creación de modelos para sus empresas<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> Ibid.,p.186

<sup>73</sup> QUINTERO Y RAMIREZ Op. Cit., p. 36

<sup>74</sup> Ibid., p.31

Esta falta de innovación en materia de diseño, afecta negativamente la competitividad de las empresas productoras de calzado en Bucaramanga y su AM, a razón de no tener una diferenciación en sus productos que los ayude a tener ventajas comparativas frente a sus rivales y por ende estar en desventaja a la hora de competir.

### **3.5 EI PAPEL DEL GOBIERNO**

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de una región. El papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente, e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno debe influir en los cuatro determinantes del diamante, creando un entorno fértil para el desarrollo de industrias competitivas a nivel internacional<sup>75</sup>.

Para saber si lo anteriormente descrito por Porter, se está cumpliendo en Bucaramanga y su AM en pro de la competitividad del sector calzado, se analizarán a continuación las políticas públicas ejecutadas dentro de los planes de desarrollo contenidos en el periodo de estudio.

---

<sup>75</sup> PORTER. Op. Cit., p. 181

**Tabla 4. Análisis de las políticas públicas ejecutadas dentro de los planes de desarrollo contenidos en el periodo de estudio.**

<p>PLAN DE DESARROLLO DE BUCARAMANGA 2001-2003 NESTOR IVAN MORENO ROJAS “CONSTRUYENDO LA CIUDAD DE TODOS”</p>	<p>PLAN DE DESARROLLO DE BUCARAMANGA 2004-2007 HONORIO GALVIS AGUILAR “BUCARMANGA PRODUCTIVA Y COMPETITIVA”</p>	<p>PLAN DE DESARROLLO DE BUCARAMANGA 2008-2011 FERNANDO VARGAS MENDOZA “BUCARMANGA EMPRESA DE TODOS”</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la conformación de empresas asociativas.</li> <li>• Realizar convenios con Instituciones educativas y CDP'S para brindar capacitación, asesoría y apoyo.</li> <li>• Establecer y mantener convenios con entidades financieras como: CORFAS y FUNDESAN, para realizar créditos de apoyo y fomento al sector productivo.</li> <li>• Realizar cursos para determinar población objetivo, empresas productos para comercializar y necesidades y expectativas del sector productivo.</li> <li>• Establecer convenios para facilitar el apoyo a iniciativas empresariales y adecuación a las ya existentes.</li> <li>• Realizar y patrocinar eventos fériaes para crear canales de comercialización a los productos de la ciudad.</li> <li>• Creación de la Oficina Municipal de fomento y comercio.</li> <li>• Creación del comité Municipal para el fomento de las microempresas.</li> <li>• Participación del Municipio en el FOMIPYME (Fondo Colombiano para la modernización y desarrollo tecnológico para las pequeñas y medianas empresas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a través de alianzas estratégicas con el sector privado, las universidades, los gremios, el nivel departamental, nacional e internacional</li> <li>• Encuentros comerciales de competitividad donde podamos dar a conocer nuestros productos y abrir mercados en Sur y Centro América, la Unión Europea, entre otros.</li> <li>• apoyaremos en las Universidades, el SENA, los gremios y otras entidades, en la tarea de optimizar nuestro sector empresarial introduciendo nuevas tecnologías y robusteciendo los procesos en el propósito de poder competir en condiciones de eficiencia en los exigentes mercados internacionales.</li> <li>• La iniciativa del Observatorio de Empleo será apoyada y consolidada, con el propósito de mantener información permanente y en tiempo real de la tendencia de los mercados.</li> <li>• apoyar la fami, micro y pequeña empresa como generadoras de mano de obra, a través de un observatorio en consolidación que permitirá predecir las tendencias, orientar las inversiones, créditos blandos y de fomento.</li> <li>• apoyo a las incubadoras de empleo y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Internacional Metropolitano – CIME.</li> <li>• Zona Franca Metropolitana.</li> <li>• Distritos Industriales (CDP: cuero y calzado, confecciones, joyería, alimentos, artesanías).</li> <li>• Parques industriales y tecnológicos.</li> <li>• Comercializadora Internacional.</li> <li>• Bilingüismo.</li> <li>• Centro Integral de Información Municipal.</li> <li>• Escuela de Artes y Oficios.</li> <li>• Orientar los esfuerzos hacia el desarrollo de los sectores denominados estratégicos de acuerdo con lo consignado en la Agenda Interna de Productividad y Competitividad.</li> <li>• Fortalecer la relación Universidad-Empresa-Estado.</li> <li>• Acceder a la información para facilitar iniciativas al sector empresarial.</li> <li>• Promover la consecución de capital de riesgo en la ciudad, así como facilitar los instrumentos financieros y tributarios que estimulen a empresarios y emprendedores.</li> <li>• Lograr una transformación cultural en los empresarios y dirigentes locales hacia nuevas formas de gestión orientadas a la competitividad,</li> </ul>

<b>PLAN DE DESARROLLO DE BUCARAMANGA 2001-2003 NESTOR IVAN MORENO ROJAS “CONSTRUYENDO LA CIUDAD DE TODOS”</b>	<b>PLAN DE DESARROLLO DE BUCARAMANGA 2004-2007 HONORIO GALVIS AGUILAR “BUCARMANGA PRODUCTIVA Y COMPETITIVA”</b>	<b>PLAN DE DESARROLLO DE BUCARAMANGA 2008-2011 FERNANDO VARGAS MENDOZA “BUCARMANGA EMPRESA DE TODOS”</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrencia de MIPYMES en los mercados y servicios del estado particularmente en Bucaramanga.</li> <li>• Creación de los consejos consultivos para el relacionamiento de la educación media con el sector empresarial.</li> <li>• Establecimiento de incentivos o regímenes tributarios especiales para la creación y subsistencia de MIPYMES.</li> <li>• Creación del programa jóvenes emprendedores para el fomento de nuevas empresas gestionadas por jóvenes Profesionales, Técnicos y Tecnólogos auspiciados por el IFI y el Fondo Nacional de Garantías.</li> <li>• Mejorar la movilidad en el territorio por medio del fortalecimiento y mantenimiento de la malla vial, el desarrollo de un sistema integrado de transporte que involucra la racionalización del Transporte Público en todas sus modalidades, la adecuación de un Sistema Integral de Transporte y la especialización de corredores garantizando el desarrollo integral y equilibrado del territorio.</li> </ul>	<p>demás proyectos productivos, incluyendo el sector rural, la industria, el comercio, el turismo, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hará énfasis en las alianzas con el sector privado, con el nivel nacional e internacional en el interés de sacar adelante la economía bumanguesa y proyectarla al país y al mundo.</li> <li>• El megaproyecto de la SUPERVÍA, con un área de influencia superior a los 43.000 Km2, que beneficia a 60 municipios con un gran impacto económico, seguirá adelante como un medio más para consolidar nuestro territorio y convertirlo en polo de desarrollo abierto al país y al mundo.</li> <li>• Extenderemos las obras de infraestructura prioritaria para la ciudad, enmarcada dentro de la concepción de competitividad y sostenibilidad de nuestro Programa de gobierno, viaducto la 9a, doble calzada café Madrid.</li> </ul>	<p>incentivando su participación en este proceso en unión de la Comisión Regional de Competitividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar los sectores estratégicos identificados en la ciudad con el fin de hacerlos competitivos.</li> </ul>

Al realizar el análisis exhaustivo de los planes de desarrollo implementados entre los años 2001-2011 podemos ver que las políticas publicas implementadas a lo largo de este periodo en lo que respecta con el sector calzado, siguen una línea

de tendencia, dirigida hacia la internacionalización de la ciudad y hacerla mas competitiva.

Podemos observar tres líneas principales de tendencia:

**Infraestructura:** los gobiernos locales han implementado políticas publicas dirigidas hacia el mejoramiento y creación de vías, a nivel local y nacional, para dar apertura al departamento hacia el fomento de las exportaciones y que exista una mayor movilidad de las mercancías producidas en la ciudad (alimentos, calzado, textiles, etc.).

La infraestructura como pilar fundamental en la competitividad de las empresas en Bucaramanga y su AM es tenida en cuenta a lo largo de todos los planes de desarrollo contenidos en el periodo de estudio. Un ejemplo claro lo encontramos en el plan de desarrollo (2008 – 2011) donde se visualiza el modelo de ciudad que se quiere de la siguiente forma:

Para que el Municipio pueda abordar un modelo de ciudad para el Siglo XXI resulta conveniente adelantar tres acciones previas que mejoran su nivel de competitividad: Primero, debe tener una visión clara de lo que se pretende que la ciudad sea y cuál es su vocación como territorio, Segundo, debe tener que “vender”, es decir, garantizar un mínimo de infraestructura y servicios sociales eficientes y, en tercer lugar, disminuir las restricciones o limitaciones que reducen la competitividad de las empresas<sup>76</sup>.

**Apoyo a microempresarios:** es del saber de todos que Bucaramanga es una ciudad de pequeñas y medianas empresas, a esto le han apostado los gobiernos municipales creando entes que fomenten el desarrollo de estas empresas para que puedan ser mas competitivas y puedan incursionar en los mercados internacionales; estos entes gubernamentales, junto con algunos privados, han

---

<sup>76</sup> BUCARAMANGA. Plan de desarrollo 2008 – 2011  
[http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PLAN\\_DE\\_DESARROLLO\\_2008\\_2011.pdf](http://www.bucaramanga.gov.co/documents/PLAN_DE_DESARROLLO_2008_2011.pdf) (citado el 14 de mayo de 2014)

logrado dar un apoyo significativo, en materia de educación empresarial, información de mercados, comercialización, avances tecnológicos, créditos, subsidios, etc.; logrando la articulación de empresas afines del calzado con el propósito del auto-aprendizaje (promoción de clúster).

**Comercialización:** se han promovido políticas dirigidas al desarrollo de una marca territorial que identifique comercialización del portafolio de la oferta exportable del departamento, se han promovido las ruedas de negocios, ferias y exposiciones, tanto a nivel nacional como internacional, esto ha ayudado al sector del calzado a que sea reconocido y mucho más competitivo en el mundo entero. También las entidades del gobierno nacional han facilitado las exportaciones de calzado hacia nuevos mercados como el europeo o el centro-americano.

Prueba de esto lo resumimos en la siguiente tabla, en la cual se muestran los resultados de la principal feria de calzado en la ciudad (Expoasoinducals) en los últimos años. En esta se reúnen los principales actores del sector calzado para concretar negocios a corto, mediano y largo plazo.

**Tabla 5. Expoasoinducals – Cuero 2011 cifras**

EXPOASOINDUCALS - CUERO 2011 CIFRAS				
Consolidado	2008	2009	2010	2011
Compradores*	5	16	35	33
Expositores	55	550	560	560
Ventas*	174,650	825,020	2,457,543	3,652,327
Fuente: Centro de negocios Internacionales Camara de Comercio Bucaramanga, Cenfer.				
*Ventas en miles de \$				
*Nacionales e Internacionales				

En la tabla 4 podemos observar que la feria de calzado Expoasoinducals ha tenido grandes avances en materia de prestigio para el sector calzado, esto se ve reflejado en el aumento del número de compradores nacionales e internacionales

que han llegado a la región a realizar sus negocios, pasando de tener solo cinco en 2008 a un número de treinta y cinco en el año 2010, debido a la promoción de dicho evento por sus realizadores y al apoyo brindado por parte del gobierno local mediante políticas públicas focalizadas en la modernización de la ciudad para que nuevos compradores sean atraídos.

De igual forma el número de expositores ha aumentado sustancialmente, debido a que han visto como una gran oportunidad de negocio la exposición de su mercancía en la feria. Pasando de ser solo cincuenta y cinco en 2008 a más de quinientos en el 2010. Por último ha sido notable el acrecentamiento de dinero producto de las ventas realizadas en el evento pasando de 174.650 miles de pesos en 2008 a 2.457.543 miles de pesos en 2010.

#### 4. CONCLUSIONES

- A través de la historia, el sector calzado en Bucaramanga y su AM ha logrado adquirir ventajas comparativas en lo que respecta a recursos humanos y naturales los cuales han llevado a que el sector sea más competitivo.
- La aversión al riesgo por parte de los empresarios del sector ha socavado en una actitud conformista, estos no han logrado agruparse para conformar un gremio fuerte que los ayude a mejorar en temas de innovación y desarrollo a nivel competitivo que los encamine a un futuro exportador, que ayude al crecimiento y desarrollo socio - económico de la región.
- Respecto a la infraestructura científica y tecnológica se encontraron grandes falencias en la capacidad instalada de las empresas para el proceso productivo del calzado, pues esta no cuenta con la maquinaria adecuada que garantice una mayor productividad, obstaculizando uno de los determinantes propicios para competitividad como lo son las condiciones de factor que menciona Porter.
- En cuanto a recursos de capital, el sector no cuenta con fácil acceso al sistema financiero, debido a que la estructura empresarial del sector que se compone en su mayoría de micros y pequeñas empresas no disponen de garantías suficientes para la otorgación de créditos. Es por esto que se dificulta el crecimiento de las empresas del sector afectando su competitividad.
- Por otra parte, se observó una falencia importante respecto a la provisión de maquinaria de alta tecnología para la fabricación de calzado, debido principalmente a la escasa oferta de esta, en la ciudad. Afectando la eficiencia del ciclo productivo y por tanto su competitividad.
- En materia de diseño de calzado, se destaca la no utilización de personal especializado en esta área que innove en los modelos y se recurre frecuentemente a modelos ya expuestos con anterioridad en ferias internacionales. Perdiendo así, la oportunidad de generar ventajas

comparativas con la diferenciación de sus productos teniendo esto una afectación directa en su competitividad.

- A pesar de que en Bucaramanga y su AM existen importantes centros de educación superior que pueden mediante proyectos o investigaciones promover el sector del calzado, no hay un vínculo directo con el sector empresarial. Esto se ve reflejado en la poca oferta de formación para proveer al sector de mano de obra calificada y en la no focalización de investigaciones que repercutan en un avance en lo que tiene que ver con competitividad.
- La demanda interna se ve afectada por la desigual distribución de los ingresos y la escasa capacidad adquisitiva por parte de la población. Debido a esto, es poca la exigencia que hacen los consumidores al sector del calzado, debilitando las condiciones básicas de la demanda expuestas en el diamante de Porter, para la consecución del desarrollo productivo y la competitividad.
- Bucaramanga y su AM poseen características y relaciones de tipo social y económico que permiten asociarlas con las necesidades básicas para la conformación de un clúster.

## 5. RECOMENDACIONES

- Las instituciones vinculadas al sector calzado, deben procurar canalizar esfuerzos para instruir a los microempresarios acerca de la inclusión de tecnología en los procesos productivos como mecanismo para mejorar su competitividad.
- Los entes gubernamentales deben promover proyectos en los cuales los actores relacionados al sector, vean en la formación de un clúster la oportunidad de expandir su negocio y el mejoramiento de sus beneficios, proyectándose como grandes exportadores a mediano plazo.
- La industria del calzado en Santander, debe trabajar en el mejoramiento de algunos temas como, el posicionamiento de marcas, la generación de valor agregado a sus productos y el continuo avance en el tema de diseño y moda.
- Pero para lograrlo, se deben resolver tres problemas críticos que a nuestro parecer, son la fuente del decaimiento sectorial: la informalidad, la competencia China y el contrabando.
- Por último, se hace necesario el aprovechamiento de la posición geoestratégica que tiene cada uno de los actores influyentes en la producción de calzado en Bucaramanga y su AM. Con esto se daría el primer paso para la formación de un verdadero clúster.

## BIBLIOGRAFIA

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

Análisis de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en Santander. Disponible en:  
<http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/paloseco/13/comercializadora.pdf>

Análisis y caracterización del subsector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Disponible en:  
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8480/2/143208.pdf>

ARESE, Héctor Félix. Práctica profesional de negocios internacionales. Bogotá. Editorial Norma. Año 2005. 350p.

Asociatividad y competitividad en el sector Calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Disponible en:  
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/8567/2/120125.pdf>

ASOINDUCALS. “Documento informativo”. Bucaramanga: 2005. 25p.

BAJA DE ARANCEL MIXTO AFECTARÍA CALZADO EN BUCARAMANGA. Disponible en:  
<http://www.bucaramanga.gov.co/documents/dependencias/DIAGNOSTICO%20FINAL%20COMPILADO.pdf>

Calzado de Bucaramanga, evolución a paso lento. Disponible en:  
<http://unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/Actualidad-UNAB/Desarrollo?codigonoticia=1333&envia=PCOM>

Calzado ecológico santandereano se impondrá en el concurso nacional de belleza. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/227711-calzado-ecologico-santandereano-se-impondra-en-el-concurso-nacional>

CALZADO IMPORTADO DE CHINA AMENAZA A ZAPATEROS DE BUCARAMANGA. Disponible en:  
[http://www.eltiempo.com/colombia/oriente/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-8902253.html](http://www.eltiempo.com/colombia/oriente/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-8902253.html)

Cámara de Comercio de Bucaramanga, Entorno de Negocios Competitivo Frente al Mundo, 2006.

CAMARA DE COMERCIO, Dinámica y Potencial Productivo y Comercial de la microempresa en el Nor-Oriente colombiano, Bucaramanga, 1996.344p.

CEIN. “Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional”. Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005. 240p.

CEINNOVA, Microempresa y Competitividad del Sector Cuero, Bogotá: 2004. 153p.

CHINOS DICEN QUE NO SON UNA AMENAZA PARA EL CALZADO EN BUCARAMANGA. Disponible en:  
<http://www.vanguardia.com/economia/local/215984-chinos-dicen-que-no-son-una-amenaza-para-el-calzado-en-bucaramanga>

Competitividad en empresas e industrias. Disponible en:  
[http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/8/REVISTA\\_COMPLETA.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/8/REVISTA_COMPLETA.pdf)

CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO. Economía de Veneto. Disponible en:  
<http://www.consiglioveneto.it/crvportal/pageContainer.jsp?n=92&p=97&c=7&e=127&t=0>

Creación de un plan de negocios para una microempresa de calzado infantil “KANDY” en la ciudad de Bogotá. Disponible en:  
<http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis40.pdf>

Cuero y artículo de cuero: Las ganancias en divisas se pagan caro. Disponible en:  
<http://www.eurosur.org/EFTA/c11.htm> (citado el 14 de mayo de 2014)

Dane.gov.co

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Disponible en:  
<http://issuu.com/camaradirecta/docs/modaexposantander>

Disponible en:  
[file:///C:/Users/MI%20PC/Downloads/2012%20ORMET%2010\\_Bucaramanga.pdf](file:///C:/Users/MI%20PC/Downloads/2012%20ORMET%2010_Bucaramanga.pdf)

Disponible en: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/11149/1/PFC2.pdf>

Estudio prospectivo de la mypimes del subsector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana. Disponible en:  
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/4761/2/121008.pdf>

Importaciones colombianas y balanza comercial. Disponible en:  
[www.mincit.gov.co/descargar.php?id=56976](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=56976)

Importaciones colombianas. Disponible en:  
[www.mincit.gov.co/descargar.php?id=56992](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=56992)

Índice departamental de Competitividad 2013. Disponible en:  
[http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC\\_IDC2013-Indice.pdf](http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_IDC2013-Indice.pdf)

Industria del calzado su y visualización internacional, área de negocios internacionales, centro de desarrollo empresarial, IMEBU, Bucaramanga. Disponible en:  
[http://www.fenalcobogota.com.co/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1736](http://www.fenalcobogota.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=1736)

Javier Sandoval M, PERIODICO 15 UNAB, 12 JULIO 2012, UN SECTOR QUE QUIERE DAR GRANDES PASOS.

La competitividad del sistema agroalimentario localizado productor de quesos tradicionales. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm>

La industria del calzado italiano. Disponible en:  
<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=it&tl=es&u=http%3A%2F%2Fwww.assocalzaturifici.it%2Fanci%2Fmain.nsf%2Fall%2FA88C30E91C44B8CCC125786300301050>

La industria del cuero. Disponible en:  
<http://www.semana.com/especiales/articulo/la-industria-del-cuero/20461-3>

La papa caliente de la protección al calzado nacional. Disponible en:  
<http://www.portafolio.co/economia/calzado-reclama-que-la-proteccion-sea-permanente>

MARTINEZ CORTEZ, Pedro Alonso. Desarrollo económico de Santander. Disponible en:  
[http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR\\_GARCIA%20ROVIRA/Documentos%20de%20Apoyo/Desarrollo%20economico%20de%20Santander.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/Estrategia%20de%20Desarrollo%20Rural/Pertiles%20Territoriales/ADR_GARCIA%20ROVIRA/Documentos%20de%20Apoyo/Desarrollo%20economico%20de%20Santander.pdf)

Mejoramiento del sistema productivo de la EMPRESA Calzado y Marroquinería Valery Collection. Disponible en:  
<http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5129/2/132397.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Disponible en:  
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

ModaExpo - Santander 2011 – 2012. Disponible en:  
<http://issuu.com/camaradirecta/docs/modaexposantander>

MUNICIPIO DE BUCARAMANGA. Disponible en:  
<http://www.bucaramanga.gov.co/Contenido.aspx?Param=9>

PÁGINAS AMARILLAS. Disponible en\_  
<http://www.paginasamarillas.com.co/busqueda/curtiembres-bucaramanga?match=curtiembres|catzdir1cat1688>

Plan de mejoramiento continuo en la empresa de calzado Matiss en la ciudad de Bucaramanga. Disponible en: [http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1004/1/digital\\_19844.pdf](http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1004/1/digital_19844.pdf)

Por crisis, 500 microempresas de calzado cierran en Bucaramanga. Disponible en: [http://www.eltiempo.com/colombia/oriente/ARTICULO-WEB-NEW\\_NOTA\\_INTERIOR-12893940.html](http://www.eltiempo.com/colombia/oriente/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-12893940.html)

Portafolio.co, Sector del calzado genera más de 100.000 empleos en Colombia, febrero 10 2012.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, Bucaramanga, 2012.

Proyecto gestión ambiental en la industria de curtiembre en Colombia. Diagnóstico y estrategias. Disponible en: <http://www.sirac.info/Curtiembre/html/Archivos/Publicaciones/EstrategiasDiagnostico.pdf>

Santander: entorno de negocios competitivo frente al mundo. Disponible en: [www.santandercompetitivo.org/.../b164d72d4b62be412bcd5723e4273f](http://www.santandercompetitivo.org/.../b164d72d4b62be412bcd5723e4273f).

Sector del calzado marchó en contra de las importaciones chinas. Disponible en: [http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/sector\\_del\\_calzado\\_marcho\\_en\\_contra\\_de\\_las\\_importaciones\\_chinas.php](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/sector_del_calzado_marcho_en_contra_de_las_importaciones_chinas.php)

Sí es calzado... Es en Bucaramanga. Disponible en: <http://www.proexport.com.co/node/12543>

Sobre concepto de competitividad. Disponible en:  
<http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/1/27731/26845597.pdf>

TESIS. Natalia Henao Arias. Plan de mejoramiento continuo en la empresa de calzado Matiss en la ciudad de Bucaramanga. Disponible en:  
[http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1004/1/digital\\_19844.pdf](http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1004/1/digital_19844.pdf)

Wilfren Alberto Ortega Jaime, Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga, 2010.

## ANEXOS

### ANEXO A. Evolución de las importaciones colombianas de la cadena de cuero, calzado y marroquinería de Enero a Agosto de 2008-2010 en US\$ CIF

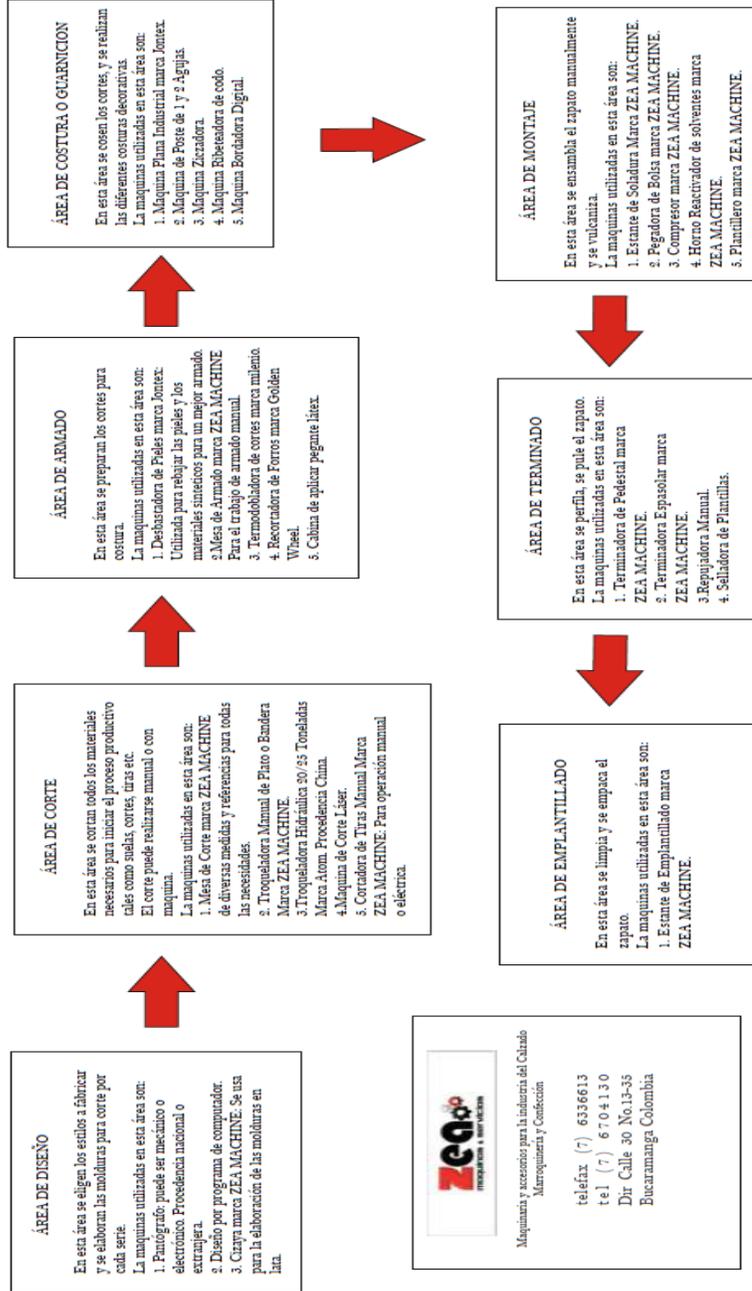
PAIS DE ORIGEN	2008	2009	2010	VAR. 2010/09	PARTICIPACION (1)
<b>CHINA</b>	<b>96.289.815</b>	<b>90.062.401</b>	<b>102.421.271</b>	<b>14%</b>	<b>48%</b>
CALZADO	59.208.773	59.897.611	64.656.601	8%	42%
PARTES	143.460	722.627	1.261.336	75%	22%
CUERO	204.017	50.827	102.135	101%	2%
MARROQUINERIA	36.733.565	29.391.334	36.401.191	24%	77%
<b>PANAMA</b>	<b>14.898.932</b>	<b>21.883.861</b>	<b>37.141.487</b>	<b>70%</b>	<b>18%</b>
CALZADO	14.228.422	21.189.674	36.306.841	71%	24%
PARTES	209	38.247	4.751	-88%	0%
CUERO	0	2.695	0	-100%	0%
MARROQUINERIA	670.301	653.241	829.890	27%	2%
<b>ECUADOR</b>	<b>17.497.898</b>	<b>19.767.641</b>	<b>18.166.961</b>	<b>-8%</b>	<b>9%</b>
CALZADO	16.984.459	19.627.891	15.817.771	-19%	10%
PARTES	7.198	1.239	2.017.400	162662%	36%
CUERO	495.407	135.620	331.261	144%	5%
MARROQUINERIA	10.834	2.890	525	-82%	0%
<b>BRASIL</b>	<b>12.618.654</b>	<b>11.956.651</b>	<b>14.067.099</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>
CALZADO	10.160.524	9.653.318	11.466.404	19%	8%
PARTES	354.736	409.271	310.285	-24%	5%
CUERO	641.795	218.341	295.211	35%	5%
MARROQUINERIA	1.461.600	1.675.711	1.995.191	19%	4%
<b>VIET NAM</b>	<b>12.800.500</b>	<b>10.252.031</b>	<b>11.340.175</b>	<b>11%</b>	<b>5%</b>
CALZADO	12.497.993	9.819.282	11.057.540	13%	7%
PARTES	0	0	0		0%
CUERO	40.019	45.601	19.467	-57%	0%
MARROQUINERIA	262.488	387.141	263.168	-32%	1%
<b>OTROS</b>	<b>35.692.451</b>	<b>29.837.351</b>	<b>28.380.012</b>	<b>-5%</b>	<b>13%</b>
CALZADO	17.191.565	15.215.311	12.863.421	-15%	8%
PARTES	1.882.110	1.823.204	2.052.721	13%	36%
CUERO	8.017.140	5.729.961	5.521.011	-4%	88%
MARROQUINERIA	8.601.637	7.068.871	7.942.851	12%	17%
<b>TOTAL</b>	<b>189.798.250</b>	<b>183.759.951</b>	<b>211.517.005</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>
CALZADO	130.271.736	135.403.101	152.168.591	12%	100%
PARTES	2.387.713	2.994.581	5.646.491	89%	100%
CUERO	9.398.376	6.183.051	6.269.081	1%	100%
MARROQUINERIA	47.740.424	39.179.201	47.432.821	21%	100%

Fuente: DANE. Cálculos. Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

(1) Corresponde a la proporción de importaciones del país con respecto al total y su participación con respecto al total del subsector

## ANEXO B. Ciclo productivo de la fabricación de calzado

### CICLO PRODUCTIVO DE LA FABRICACION DE CALZADO



## ANEXO C. ASPECOL ASOCIADOS AÑO 2010

ASPECOL ASOCIADOS AÑO 2010						
PELETERIA	PERSONA ENCARGADA	CARGO	TELEFONOS	DIRECCION	CORREO ELECTRONICO	
ARTECOLA PIN COLOMBIA S.A.	OSCAR RUIEDA		8276086	Parque Industrial Montaña Menza 8 Bodega 1 Mosquera-Cundinamarca	ventas@artecola.com.co	
CELIS SERRANO HINOS LTDA.	TERESA CELIS DE SERRANO	GERENTE PROPIETARIO	6301418 - 6423139 - 3115387367	CALLE 31 No.13-40	oce2@hotmail.com	
COMERCIAL NOVAPEL	ROQUE MALDONADO VEGA	ADMINISTRADOR	6428928	CALLE 32 N. 14-28	comercialnovapel@hotmail.com	
CONTINENTAL DE MATERIALES	JUAN CARLOS ARCHILA	ADMINISTRADOR	6305934	CALLE 33 No.13-65	continentalmateriales@yahoo.es	
DESBASTADORA LA 22	JORGE ANTONIO CALDERON	GERENTE PROPIETARIO	6715338-6716948	CALLE 30 N. 12-42	calamontu@hotmail.com	
DISMACALZ	MARTHA CATALINA MARTINEZ R.	GERENTE PROPIETARIO	6420234 - 6334098	CALLE 32 No.14-27	laconslabucaramanga@hotmail.com	
DISTRIBUIDORA TACONES LEO S.A.	LEONARDO RODRIGUEZ	GERENTE PROPIETARIO	6307654 - 3156776529	CALLE 31 No.13-49 L-5	districosbehoriente@hotmail.com	
DISTRIBUIDORES DEL ORIENTE	JUAN GABRIEL SALAZAR COMEZ	GERENTE PROPIETARIO	6330978 - 6704758	CALLE 31 No.13-48	anulucasedano@hotmail.com	
DISTRIBUIDORES DEL ORIENTE	ANA LUCIA JIMENEZ SERRANO	GERENTE PROPIETARIO	6304001-6330293	CALLE 31 No.12-36	evrosuelas_4@hotmail.com	
EUROSUELAS Y MAS	GUILERMO FONSECA	GERENTE PROPIETARIO	6429645 (7) (51)	CALLE 31 No.13-43	heratessy@hotmail.com	
HERRAJES S&G	CARLOS ALFONSO SALAS	ADMINISTRADOR	6424848	CALLE 32 No.14-31	facasatebucero@hotmail.com	
LA CASA DEL CUERO	EDGAR JAIMES NOSSA	GERENTE PROPIETARIO	6426091	CARRERA 14 N.31-32	maceuilida@hotmail.com	
LILIANA VILLAR SILVA	LILIANA VILLAR SILVA	GERENTE PROPIETARIO	6424087	CALLE 31 N. 14-15	levis@hotmail.com	
MACEMI LTDA	MARITZA ARIAS ROJAS	GERENTE PROPIETARIO	6828373	CALLE 30 N. 19-51	cesatoriz@hotmail.com	
MAIN COLOMBIA	LETILA ALVARADO FLOREZ	ADMINISTRADORA	6335151-6428785	CALLE 31 No.12-63	modatota02@hotmail.es	
MARPEL	MARTHA SANDOVAL	GERENTE PROPIETARIO	6308369- 6332525	CALLE 31 No.13-70	marconiaez@hotmail.com	
MARROQUINERIA Y HERRAJES NANCY	EPHRAIM ANDRES BERMUDEZ	GERENTE PROPIETARIO	6335927	CALLE 31 No.14-01	peleteriataliana@hotmail.com	
MODA TOTAL	LUIS ELIAS CONTRERAS DIAZ	GERENTE PROPIETARIO	6306430	CARRERA 13 No.31-14	www.mundocueros.com.co	
MODASUELAS BUCARAMANGA	JAME BUSTAMANTE	GERENTE PROPIETARIO	6427558	CALLE 31 N. 13-04	willamprabapara@yahoo.com	
MULTISERVICIOS JOHAN Y OFREDY BASTOS	FREDY BASTOS	GERENTE PROPIETARIO	6702167	CALLE 30 No.13-36	pegantesesago@hotmail.com	
MUNDO CUEROS	JAIRO CRISTIANCHO	GERENTE PROPIETARIO	6420098 - 6308063	CALLE 30 NO.13-48 L-3	puerco1988@etb.net.co	
PAOLINI GROUP CHINA SYNTHETIC LEATHER	WILLIAM PRADA	GERENTE PROPIETARIO	6442972	CARRERA 14 N. 30-56	peleteria_alce@hotmail.com	
PEGANTES PEGASO	MARIO ESPINOSA	GERENTE PROPIETARIO	6761878 - 6761333	Parque Industrial Chiminda Bodega 18-Giron	suivom1967@hotmail.com	
PEGANTES URANO LTDA.	FANNY BENAVIDES	GERENTE PROPIETARIO	8257881 - 8258169	km. 14vicia Mosquera Transv. ZE N. 5B-23 Barro Diamante Oriental- Bogotá D.	lanedaz7@gmail.com	
PELETERIA ALICE	ALFONSO RODRIGUEZ BAUTISTA	GERENTE PROPIETARIO	6700862-6703776	CALLE 31 No.14-22	peleteria_alce@hotmail.com	
PELETERIA DEL ORIENTE	TEDDY FONTALVO	GERENTE PROPIETARIO	6300224-6521582-6330051	CALLE 31 No.13-79	suivom1967@hotmail.com	
PELETERIA EL SURTIDOR	GLADIS RUIEDA B.	GERENTE PROPIETARIO	6429811	CALLE 31 N. 13-60	lanedaz7@gmail.com	
PELETERIA FUTURMODA	GUSTAVO FLOREZ PABON	GERENTE PROPIETARIO	6301419	CALLE 31 N. 13-27	peleteriatalumoda@hotmail.com	
PELETERIA J.J.	JHON JAIRO JAIMES MONSALVE	GERENTE PROPIETARIO	6308890 - 6429926	CARRERA 14 No.30-60	luicos@hotmail.com	
PELETERIA JIREH	GUSTAVO RODRIGUEZ BAUTISTA	GERENTE PROPIETARIO	6339265 - 6707335	CARRERA 14 No.30-35	alcolof18@hotmail.com	
PELETERIA RINCON	LIZ STELLA RINCON	LIZ STELLA RINCON	6423816	CALLE 31 No.13-08	grupo.rincon@hotmail.com	
RANDAS CHARLY	NELLY RAMIREZ CAMACHO	GERENTE PROPIETARIO	6320029 - 6320067	CALLE 21 No. 22-56	randascharly@hotmail.com	
ROJAS Y RANGEL	JUAN CARLOS ROJAS	GERENTE PROPIETARIO	6701564 - 6704821 - 3153614944	CARRERA 13 No.31-37	nyrdapeleteria@hotmail.com	
SUELAS Y TACONES RALLY	TATIANA ANCARITA	ADMINISTRADORA	6333003	CARRERA 14 N. 29-46	info@sueasytaconesrally.com	
SUPRESAN	YANNIT CORTES	GERENTE PROPIETARIO	6304558 - 6338897 - 315 841 1493	CARRERA 13 No.30-48	suuresan_contabilidad@yahoo.com	
SURTIDORES LA 31	LAURA ROCIO OVEJERO	GERENTE PROPIETARIO	6330833	CALLE 31 No.12-48	lat_ov@hotmail.com	
TOP CUEROS	RODRIGO GARCÉS	GERENTE PROPIETARIO	6420737 - 6420319 - 6336237	CALLE 32 No.14-45	topcueros@hotmail.com	
URIBE Y ASOCIADOS	EDUARDO URIBE	GERENTE PROPIETARIO	6421601 - 6429126	CALLE 32 No.14-02	uribeles@mercable.net.co	

## ANEXO D. Asociados Asoinducals 2013

asociados asoinducals 2013				
CALZADO MERROCK	Calle 110 # 36-11, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6828273 / 6311982	gerenciamerrock@hotmail.com	
CALZADO KAPIARELY	Carrera 9 # 42-46 Bucaramanga, Colombia	Tel: (+57) 7 6427980	calzadokapiarely@hotmail.com	
CALZADO INNOVAZIONE	Carrera 28 # 16-27 Apto 401	Tel: (+57) 3155703664	leonard21@gmail.com	
CALZADO MANTILLA	Calle 30 # 1-135 Floridablanca, Colombia	Tel: (+57) 7 6582679	calzadomantilla@hotmail.com	
CALZADO MAQUITA			jhambler2245@gmail.com	
CALZADO RIGOZ	Carrera 18 # 14-50, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6716982	florezfanny216@yahoo.es	
CALZADO SHADAY SPORT	Calle 40a # 16-72, Girón, Colombia.	Tel: (+57) 7 6907853	shadaysport@hotmail.com	
CALZADO ADONAY	Carrera 10 # 4-51, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6821380	ventasadonay@yahoo.es	
CALZADO ANACONDA	Carrera 22 # 21-36, Bucaramanga, Colombia	Tel: (+57) 7 6343662 / 6452035	anacondashoes@gmail.com	
CALZADO ANDRE'S SHOES	Calle 59 # 16-153, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6413115	andres_shoes@hotmail.com	
CALZADO ANDRETTY SHOES	Carrera 22a # 48a-02, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6523433	andretty_shoes@hotmail.com	
CALZADO ANGELLYS	Calle 52 # 16-153, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6835593	calzadangelly@hotmail.com	
CALZADO ANGIE DANIELA	Carrera 20 # 60-04, Floridablanca, Colombia.		calzadangiendaniela@hotmail.com	
CALZADO ANTONY	Carrera 34 # 90-19, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6367442	antonycarre@hotmail.com	
CALZADO AQUARELLY SCARPES	Calle 31 # 13-48 Piso 3, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6425532	gissevillla@hotmail.com	
CALZADO ARISTON	Calle 17 # 12-32, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6712088	aristonsport@hotmail.com	
CALZADO ARISTY	Carrera 49 # 48-58 Edf. Roca Piso 8, Medellín, Colombi	Tel: (+57) 5 2930522 / 5124168	calzaristy@yahoo.com calzaristy@hotmail.com	
CALZADO B&V	Carrera 25 # 17-55, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6349163	beatrizdevargas1@hotmail.com	
CALZADO BABY GLEYNEL	Carrera 7 # 2-18, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6391901	babygleinel17@hotmail.com	
CALZADO BADENETTI	Calle 57 # 17b-08, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6740684 / 6419268	calzabadenetty@msn.com symartinez_6911@hotmail.com	
CALZADO BAGGIO	Carrera 6 # 4-47, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6398376 / 6385349	calzado.baggio@hotmail.com	
CALZADO BAMBALINA	Calle 50a # 16-93, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6421909 / 6704243	stilosbeala@hotmail.com	
CALZADO BAMBI SHOES	Carrera 10bis # 5-07 Sur, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 5612857	bambishoes310@hotmail.com	
CALZADO BARNEY	Calle 28a # 10-27, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7732377	tazzcart1234_@hotmail.com	
CALZADO BENITINI	Calle 50a # 16-33, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6301267 / 6942975	benitinishoes@gmail.com marthandrade@live.com	
CALZADO BEVERLLY HILLS	Carrera 17f # 59-34, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6444701	blancaluciam@hotmail.com	
CALZADO BLAS'S	Calle 47 # 2 OCC-15, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6424749	calzadoblass@hotmail.com	
CALZADO BOTIA	Calle 56 # 15-26, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6444812	calzadobotia@hotmail.com saka10_3@hotmail.com	
CALZADO BRAVISSIMO	Calle 19 #12-51, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6407812 / 6406951	calzadobravissimo@hotmail.com	
CALZADO BRIOSO	Calle 20 # 18-20, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6307969 / 6334880	briosorelax1@yahoo.es	
CALZADO BUFALO	Carrera 8 # 28-66, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6702770	calbifalo@hotmail.com	
CALZADO C'AMADO	carrera 21 # 20-45, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6458183	camado-shoes@hotmail.com	
CALZADO CARRIOGA	Calle 110 # 36-11, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6311982	carriorg@hotmail.com	
CALZADO CAVIELY	Carrera 20 # 51-51, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6425361	calzadocaviely@hotmail.com	
CALZADO CHES E.U	Carrera 12c # 104a-20, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6377827	paticasfk@hotmail.com	
CALZADO CONCORD SPORT	Calle 13 # 29-10, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6386809 / 6821522	martha_concord@hotmail.com	
CALZADO CONNIEE'S	Calle 62 # 2aw-18, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6990936	gilberto26@hotmail.es	
CALZADO COQUETICAS	Calle 24 # 21-31, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6457773	calzadocoqueticas@hotmail.com	
CALZADO CORINTIOS	Calle 8 # 6-15, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6386254	tany0407@hotmail.com	
CALZADO CORREA	carrera 15 # 19-15, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6719972	calzadocorrea@hotmail.com	
CALZADO D'JENNIFER	Calle 18 # 25-56, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6340856	calzadodjennifer@hotmail.com	
CALZADO DALILA	Carrera 12 # 29-130, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6422907	calzadodalila@hotmail.com	
CALZADO D'AMIGOS	Calle 13b # 16-67, Girón, Colombia.	Tel: (+57) 7 6810253	frankjg_15@hotmail.com aulisesfajardo@hotmail.com	
CALZADO DAYANA	Diagonal 4b # 4b-02, Piedecuesta, Colombia.	(+57) 7 6562967	calzadodayana@hotmail.com	
CALZADO DELFIN	Carrera 9 # 23-33, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6337093	delfinshoes@yahoo.es	
CALZADO DICAPRIO	Calle 15 # 17-47, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6718106	lisechaparro_95@hotmail.com	
CALZADO DIMARCE	Calle 40a # 16-37, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6462523	calzadodimarce@hotmail.com	
CALZADO DINELSY	Calle 51a # 13a-22, Bucaramanga Colombia.	Tel: (+57) 7 6701582	calzadodinelsy2009@hotmail.com	
CALZADO DISHARAY	Calle 51a # 16-118, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6303889	rosy_16_118@hotmail.com	

CALZADO DIVENCHY	Calle 26 # 9a-28, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6425694	divenchyshoes@hotmail.com
CALZADO DIVONNI	Calle 65 # 4w-51, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6443165 / 6441299	divonni@hotmail.com contacto@divonni.com
CALZADO D'JNOSELITO	Carrera 8ae # 27-46, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6585435	ludatori@hotmail.com
CALZADO D'JOHAN	Calle 51a # 13a-20, Bucaramanga, Colombia.	tel: (+57) 7 6308943	
CALZADO DRAKO	Calle 104c # 7-05, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6370031	calzadodrako@hotmail.com
CALZADO ECLIPSE	Carrera 18 # 6-49, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6717118	calzadoeclipse@yahoo.es
CALZADO EROS SANDALEE	Calle 16 # 54-05, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6341838	ardila.william@hotmail.com
CALZADO EUROCOL	Calle 30 # 14-48 Piso 4, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6703685	eurocol-natasha@hotmail.com
CALZADO EZZIO LTDA	Calle 21 # 22-29, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6915040	calzadoezzio@hotmail.com
CALZADO FASHKARELI	Calle 51 # 16-139, Bucaramanga, Colombia.		fashkareli@hotmail.com
CALZADO FERCHO	Calle 16 # 16-21, Bucaramanga, Colombia. Tel: (+57) 7 6719042		calzadofercho@hotmail.com
CALZADO FRANKIDS	Calle 8 # 16-29, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 4072700	calzadofrankids@hotmail.com
CALZADO FYORE	Calle 19 # 21-44, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6357900	fyoreshoes16@hotmail.com fyoreshoes16@yahoo.com
CALZADO GAROLINI	Carrera 17a # 53-88, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6410332 / 6445827	garolini@hotmail.com
CALZADO GARY SPORT	Carrera 17d # 56-45, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6417512	calzadogary1@hotmail.com
CALZADO GEMINIS	Carrera 24 # 15-55, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6340768	calzado_geminis@hotmail.com sergioprada@hotmail.com
CALZADO GENIOS	Carrera 30 # 40-26, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6364869	calzadogeniosangaly@hotmail.com
CALZADO GERMANY KIDS	Carrera 10 # 17-49, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6703529	germanykids_1217@hotmail.com mariafer_9412@hotmail.com
CALZADO GERPAT DISEÑOS DEMIRS NEW ST	Calle 14a # 25-15 Sur, bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 2783122	claudialiliana.luna@yahoo.es
CALZADO GINA'S	Carrera 18 # 18-49, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6711914	calzado.ginas@hotmail.com ginas 37@hotmail.com
CALZADO GOTCHA	Carrera 22 # 54-40, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6577138	calzadogotcha@hotmail.com
CALZADO GOTICAS	Transversal 12 # 16-23 Sur, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 3661566	calzadogoticas@yahoo.com
CALZADO GOTIKA	Carrera 36 # 111-81, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6196742	calzadogotika@hotmail.com
CALZADO HERREROS	Calle 17 # 22-52 Sur, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 4072733 / 3727888	calzadohers@yahoo.com
CALZADO HOSCARLY	Calle 58a # 13a-33, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6493982	calzadohoscarly@hotmail.com
CALZADO HUGAMOX	Carrera 49 # 48-58, Medellín, Colombia.	Tel: (+57) 5 3211773 / 2930660	calzadohugamox@une.net.co milenao@hotmail.es
CALZADO IBAÑEZ	Calle 7 # 11-32, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6820426	calzaibanez1356@hotmail.com
CALZADO INSPIRACION	Calle 21 # 22-56, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6320078	inspiracionc06@yahoo.es randascharly@hotmail.com
CALZADO JAHIRSSON	Calle 53 # 16-117, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 6428808	jenny-ocampo@hotmail.com
CALZADO JEEP TRUCK	Calle 29 # 5-30, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6520720 / 6429371	calzadojeeptruck.21@hotmail.com
CALZADO JEFFERP ANDREA	Calle 33 # 7-74, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6580193	jefferpmodaqueteeexpresa@hotmail.com
CALZADO JHIMAR'S	Carrera 15 # 55-26, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6772715	jhimarsshoes@hotmail.com
CALZADO JHON DEER SHOES	Transversal 149a # 57-18, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6582190	jhondeershoes@yahoo.es
CALZADO JIRMAN	Calle 26 # 8-37, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6382867	calzadojirman@hotmail.com
CALZADO JUJETH	Calle 11 # 22-60, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6451418	mariao472@hotmail.com hutor584@hotmail.com
CALZADO JUJETHY	Calle 51 # 16-148, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6422697	calzadofujethy1@hotmail.com
CALZADO KALAJARY	Calle 50a # 15-63, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6941808	comandoazul908@hotmail.com ofemy905@hotmail.com
CALZADO KAPALU	Calle 6 # 16-22 Cabecera II Etapa, Piedecuesta, Colon	Tel: (+57) 7 6557415	calzadokapalu@hotmail.com
CALZADO KARENCITA	Carrera 20 # 8-66, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6710670	calzadokarencita@hotmail.com
CALZADO KARIBELL	Calle 50 # 16-27, Bucaramanga, Colombia.		
CALZADO KATIRITAS	Carrera 17a # 58-55, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6443841	calzadokatiritas@hotmail.com
CALZADO KCHETICOS	Calle 18 # 28-71, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6380976	kcheticos_shoes@hotmail.com deya1326@hotmail.com
CALZADO KELINDAS	Carrera 20 # 51-19, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 3182630282	
CALZADO KELLY-MAR	Avenida 21a # 10-39, Cúcuta, Colombia.	Tel: (+57) 7 5826358 / 5718059	emerbe
CALZADO KOALA	Calle 33 # 14-40, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6304366	koalashoes@hotmail.com
CALZADO KOKER	Carrera 8 # 42-61, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6423008	kokershoes@hotmail.com
CALZADO LADY MODA	Calle 22 # 19-43, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6424400 / 6428655	calzadoladymoda@hotmail.com
CALZADO LAKACTUS	Carrera 13a # 51a-10, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6702882	calzadolakactus@theindias.com calzadolakactus@hotmail.com
CALZADO LALINI	Calle 21 # 52-46, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6329919	lalinishoes@hotmail.com
CALZADO LAURITOS	Calle 19a # 18-42 Sur, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 4757305	calzadolauritos@hotmail.com lauritos@hotmail.com

CALZADO LEON'S	Carrera 22 # 46b-40, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6305341	lilianacastro0407@hotmail.com
CALZADO LINDA GAMBOA	Calle 51 # 15-85, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6335384	beauclair@gmail.com luna-alejandra03@hotmail.com
CALZADO LISFANNY	Calle 36 # 5 OCC-10, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6303150	creaciones_lisfanny@hotmail.com
CALZADO LISSETH	Calle 17 # 26-61, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 6458336 / 6325002	calzadolisseth@hotmail.com
CALZADO LOS JUANES	Carrera 36 # 111a-20, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6828869	calzadososjuanez@hotmail.es
CALZADO LUFFERI	Calle 14 # 12-40, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6713313	diegorincon2006@hotmail.com calzadolufferi@hotmail.com
CALZADO M'ROOZ	Calle 18 # 24-20, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6458787	divenchyshoes@hotmail.com
CALZADO MANCHITAS	Calle 51 # 15-55, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6426821	calzado_manchitas@hotmail.com
CALZADO MANDARINA	Calle 19 # 17-27, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6711505 / 6715000	calzadomandarina@hotmail.com contabilidad.mandarina@hotmail.com
CALZADO MANTILLA	Calle 30 # 135-137, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6582679	calzadomantilla@hotmail.com
CALZADO MANUFACTURAS SOREY ASTOM	Carrera 22 # 52-13, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6572044	astomshoes@hotmail.com
CALZADO MARIA PAULA	Calle 54 # 23-13, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6478656 / 6477933	pattybero2@hotmail.com calzadomariapaula2011@hotmail.com
CALZADO MARROHER	Calle 13 # 13-49, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6390694	calzadomarroher@hotmail.com
CALZADO MATEO	Calle 51a # 13-128, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6335746 / 6947326	shoesmateo@hotmail.com
CALZADO MELBORS	Carrera 17 # 16-59, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6447124	calzado-melbors@hotmail.com zonia6625@hotmail.com
CALZADO MI DIAMANTE	Carrera 17b # 56-32 Piso 2, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 5415817	shirzarich@hotmail.com
CALZADO MIKEVIN SHOES	Carrera 2 # 45-35, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6422363	melvin_shoes@hotmail.com
CALZADO MIL COLORES	Carrera 17 B 1 # 58-100, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6453001 / 6418994	olgab.r@hotmail.com
CALZADO MIR CAR	Carrera 25 # 12-40, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6453659 / 6345098	lindar0975@hotmail.com
CALZADO MISS YANITY	Calle 20 # 20-05, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6700057 / 6429828	missyanity@hotmail.com gerencia@delbiancodb.com
CALZADO MONICA	Carrera 14 # 14-49, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6712474 / 6716347	emilovina@hotmail.com zuleimacanop@hotmail.com
CALZADO MURANO	Carrera 12 # 30-33 Piso 3, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6338023	diego_11@hotmail.com
CALZADO NARANJO	Calle 51b # 12-38, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6940427	calzadonaranjo@hotmail.com
CALZADO NEJER	Carrera 7 # 34-13, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6705308	calzadonejer@hotmail.com
CALZADO NICOLLINY	Carrera 6a # 37-64, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6522369 / 6380673	ligarocio08@hotmail.com
CALZADO NIKO'S - MANUFACTURAS M&M	Carrera 7c # 6-19 Sur, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 2894429	calzadommbnykos@hotmail.com
CALZADO NOVOA	Carrera 9 # 25-53, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6701712	calzadonovoa_esmoda@hotmail.com
CALZADO OBELIXCO	Carrera 23 # 21-35, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6454830 / 6359646	obelixco.shoes@hotmail.com
CALZADO PACHOS SPORT	Calle 57 # 1w-56 Piso 2, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6449275	calzadopachosport@hotmail.com
CALZADO PAGIELY	Carrera 17 # 52-47 Piso 2, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 6836661	pagiely@hotmail.com
CALZADO PAOLINI SHOES & BAGS	Carrera 17d # 58-06, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6442972 / 6334294	williampradaprada@yahoo.com
CALZADO PAPIN	Carrera 12a # 49-04, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6490262 / 6813463	papin_zapa@yahoo.es gerencia@www.papinshoes.com
CALZADO PARAISO	Calle 20 # 21-49, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6420775 / 6344168	paraisoreinas@hotmail.com
CALZADO PARLEY	Carrera 13 # 31-34 Piso 2, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6306090	parley_0928@hotmail.com
CALZADO PARRYS	Carrera 28 # 120-51, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6363981	fabianbeltran15@hotmail.com
CALZADO PASO ELEGANTE	Calle 37 # 11 OCC-33, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6303908	calzadopasoelegante@hotmail.com
CALZADO PAULLINY	Calle 104h # 6-09, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6832075	alciramonahotmail.com paulliny1234@hotmail.com
CALZADO PEDMAN	Calle 51a # 14-155, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6335822 / 6522711	calzadopedman@gmail.com
CALZADO PEPITA	Carrera 6a # 37-74, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6300803	calzadopepita@yahoo.es
CALZADO PIECHICO	Calle 20 # 16-34, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6710939 / 6711563	pieschico@hotmail.com
CALZADO PIEL DE PIEL	Carrera 16 # 52-11, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6308402	amandita731@yahoo.es calzadopielpiel@hotmail.com
CALZADO PIELINI	Calle 13 # 25-43, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6347426 / 6328536	calzadopiellini@hotmail.com
CALZADO PIESPORT	Calle 112 # 32-64, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6363750	calzadopiesport@hotmail.com
CALZADO PINK SPRING	Calle 51a # 13a-16, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6303539	chytinty@yahoo.com
CALZADO PISADAS	Calle 16 # 21-33, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6716527 / 6943028	kristhly@hotmail.com
CALZADO POPIN	Calle 146a # 60-60, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6584957	calzado.popin@hotmail.com
CALZADO RENE CATY	Calle 53 # 23-38, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6571615	calreencaty@hotmail.com
CALZADO REX	Calle 51 # 15-69, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6335828	calzado_rex@hotmail.com
CALZADO ROCELY	Transversal 19a # 1c-45, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 2096362	hernan1201368@hotmail.com calzadorocely@hotmail.com
CALZADO ROCKWELL	Calle 20b # 19-23, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6184013	calzadorockwell1@hotmail.com

CALZADO ROSAURINY	Carrera 20 # 20-45, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6943050 / 6429966	rosauriny@hotmail.com
CALZADO SAMBARS	Calle 6 # 11-59, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6195440	sambar6527@hotmail.com
CALZADO SAMBAY	Calle 10 # 11-72, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6380689	calzadosambay@hotmail.com
CALZADO SANBOH	Calle 13 # 11-15, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6385769	calzado_sanboh@hotmail.com
CALZADO SAN BLASS PATONAS	Carrera 16 # 50-51, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6520493 / 6422703	sanblaspatonas@hotmail.com
CALZADO SANDRA BENETTI-VERUSKA	Calle 53 # 16-73, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6426473	veruskashoes@hotmail.com
CALZADO SANTINI GUGA SG	Carrera 21 # 21-37, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6324011 / 6945554	santiniguga7@hotmail.com
CALZADO SAPRISA	Carrera 7 # 44-04, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6333553	ramiro_saprisa@hotmail.com
CALZADO SARANETTY	Carrera 20 # 15-51, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6718114	gladys_mezap@hotmail.com
CALZADO SHADAY SPORT	Calle 42a # 14a-03, Girón, Colombia.	Tel: (+57) 7 6468511	shadaysport@hotmail.com
CALZADO SHAK	Calle 20 # 22-25, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6320822	calzado_shak@hotmail.com
CALZADO SHECCID	Carrera 17c # 61-27, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6412749 / 6834834	calzadosheccidesmoda@hotmail.com
CALZADO SILOE	Calle 35 # 5-27, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6426479	arnulfo0725@yahoo.com
CALZADO SIRENA	Calle 111 # 21b-16, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6361695 / 6999127	calzadofort-sirena@hotmail.com
CALZADO SNAYDER	Calle 19 # 30-65, Girón, Colombia.	Tel: (+57) 7 6598976	calzadosnayder@hotmail.es
CALZADO SOLIDO	Diagonal 54 # 53-28, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6773150	lenys.a@hotmail.com
CALZADO SPEED EMMANUEL	Calle 7 # 23-53, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6455375	sandaliaspeed73_@hotmail.com niddialu@hotmail.com
CALZADO STILO F	Carrera 24c # 19-16 Sur, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 2090661	stilof@hotmail.com
CALZADO STYLOS NELCY SHOES	Calle 23 # 9-70, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 6336587 / 6336946	nelcyshoes@hotmail.com
CALZADO STYLOS QUPID	Calle 25 # 3-34, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 6308586	stylosqupid@yahoo.com
CALZADO SUEÑOS DE MARQUEZA	Carrera 20 # 18-31, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6450142	marquezandalias@hotmail.com
CALZADO SUEÑOS KAREN	Carrera 12 Occ # 36-82, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6427607	suenoskaren@hotmail.com
CALZADO TEMHY ZHARIK	Carrera 35 # 108a-13, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6315283	calzadotemy@hotmail.com
CALZADO TORMAN	Carrera 17c # 58-13, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6741258	calzadopalitas@hotmail.com
CALZADO TORNASOL	Circunvalar 29 # 22-70, Apto 602, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6849442	calzadotornasol@hotmail.com
CALZADO TOSSY CROSS	Carrera 6 # 29-56, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6330590	hectorcruz65@hotmail.com calzado_tossy@hotmail.com
CALZADO TRACTOR JHON DEER	Carrera 1a # 29-27, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 6581509 / 6580172	bootstractor@hotmail.com
CALZADO VALESKA	Calle 15 # 17-16, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6711646	calzadovaleska@hotmail.com
CALZADO VECKI	Carrera 14 # 30-10, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6707363	veckyfashion@hotmail.com
CALZADO XTREMO	Calle 50 # 18-55, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6422341 / 6423095	calzadoxtrema1@hotmail.com
CALZADO YEICAR	Calle 51a # 14-125, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6427362	adrianayeicar@hotmail.com
CALZADO YERAY	Carrera 20 # 15-51, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6718114	calzadoyeray@hotmail.com
CALZADO YOISMAR	Carrera 12w # 60 bis-91, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6943200	calzadoyoismar@hotmail.com
CALZADO YOLITA	Calle 51a # 16-69, Bucaramanga, Colombia.		
CALZADO YORMAR	Calle 29 # 6-28, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6424321 / 6706720	calzyormar@hotmail.com
CALZATURE	Calle 20 # 20-45 Piso 4, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6343783	martinezcalzature@gmail.com
CARLO VALDINI FINO CALZATURA	Calle 10 # 34-49, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6902210	carlovaldini@hotmail.com
CALZADO DONATTE	Carrera 6a # 37-14, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6336056	nenagenial123@hotmail.com
COMERCIALIZADORA FCO MEZPA	Carrera 14 OCC # 36-22, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6300707	caoshoes@hotmail.com luisfcomezpa@hotmail.com
COONALCALZADO	Carrera 10 # 11-27 Piso 1, Floridablanca, Colombia.	Tel: (+57) 7 6818833 / 6797742	cooncalzado@hotmail.com calzadoroca@hotmail.com
D'HOSELITO	Carrera 8AE # 27-46, Floridablanca, Colombia.		ludatori@hotmail.com
DISEÑOS DANY PARIS	Calle 52 # 16-98, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6943878	daniparis1@hotmail.com
DISEÑOS SEVEN	Carrera 6 # 29-08, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6522822	h_7seven@hotmail.com
DISTRIBUIDORA SILVIA LEAL-FRATTELY	Calle 53 # 16-43, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6413507 / 6835343	erikasilva12@hotmail.com
INVERSIONES RHEGUTISAS	Calle 20 # 22-28, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6326046	comercialpilotos@hotmail.com
MARKETING COLOMBIAN SHOES	Carrera 51 # 26-22 Sur, Bogotá, Colombia.	Tel: (+57) 1 2038373	jorensigue@yahoo.com
MODELOS D' CHICAS	Calle 50 # 16-27, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6331276	nellysita26@hotmail.com
NEXT GENERATION CANDY	Carrera 18 # 19-31, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 6710164	candy_shoes@hotmail.com
SANTA SABINA-MAORÍ SPORT	Calle 60 # 17E-35, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 66416550 / 6444055	calzadosantasabina@yahoo.es
SHOES SHARAI	Carrera 22 # 20-57, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6455702	calzadosharai@hotmail.com
SHOES SPORT KANGURO	Carrera 23 # 30-30, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6321056	s.s.kanguro_10@hotmail.com
SPORT COLOMBIA	Carrera 22 # 19-67, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6322822	sport-colombia@hotmail.com
STYLOS JD	carrera 26 # 18-59, bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 3176574716	calza_grajher@yahoo.com pinpinela7@hotmail.com
CALZADO FULL COLLECTION	Carrera 5 # 29-27, Bucaramanga, Colombia.	Tel: (+57) 7 6334115	calzadoone@hotmail.com

## ANEXO E. Fabricación de calzado CIIU3 AC-1920

Fabricación de Calzado CIIU3 AC - 1920

Año	Trimestre	Miles de dólares CIF	Miles de dólares FOB	Miles de dólares	Variación anual (%)		TAE*		Producción Industrial
		Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial	Importaciones	Exportaciones	(%)	TPI*	
2001	I	20 168,5	6 190,2	-13 978,4	ND	ND	19,54	44,06	71.561,43
	II	19 534,0	10 117,9	-9 416,1	ND	ND	26,88	41,52	87.545,77
	III	20 669,9	11 520,8	-9 149,1	ND	ND	31,76	45,50	83.695,30
	IV	28 256,8	12 881,1	-15 375,7	ND	ND	25,27	42,62	117.886,17
2002	I	15 606,0	4 137,7	-11 468,2	-22,62	-33,16	13,11	36,25	72.038,09
	II	16 533,3	8 029,2	-8 504,1	-15,36	-20,64	20,29	34,33	91.323,72
	III	17 124,5	6 535,6	-10 588,9	-17,15	-43,27	20,05	39,26	86.405,09
	IV	25 488,4	8 386,9	-17 101,5	-9,80	-34,89	18,65	40,91	125.401,70
2003	I	13 420,7	4 787,3	-8 633,4	-14,00	15,70	17,18	36,73	81.998,26
	II	16 184,6	7 426,8	-8 757,7	-2,11	-7,50	20,94	36,68	101.794,95
	III	20 345,1	6 816,8	-13 528,3	18,81	4,30	19,30	41,59	100.935,09
	IV	28 169,7	10 324,0	-17 845,8	10,52	23,10	22,91	44,92	127.810,12
2004	I	16 463,6	6 697,1	-9 766,5	22,67	39,89	19,04	36,68	95.364,60
	II	20 954,3	10 934,4	-10 019,9	29,47	47,23	26,14	40,38	112.677,45
	III	22 784,5	10 352,1	-12 432,4	11,99	51,86	28,99	47,32	92.959,21
	IV	41 349,8	16 577,6	-24 772,3	46,79	60,57	30,79	52,71	134.955,84
2005	I	21 414,8	9 911,8	-11 503,1	30,07	48,00	26,01	43,20	89.626,42
	II	29 309,1	18 427,0	-10 882,1	39,87	68,52	40,08	51,57	107.653,45
	III	36 830,1	13 432,6	-23 397,4	61,65	29,76	28,98	52,77	107.043,11
	IV	52 659,3	20 156,5	-32 502,8	27,35	21,59	34,44	57,86	133.622,97
2006	I	27 747,0	8 593,0	-19 153,9	29,57	-13,30	23,35	49,58	83.291,56
	II	36 085,1	19 301,2	-16 783,9	23,12	4,74	43,68	58,92	107.544,51
	III	41 673,5	18 005,3	-23 668,2	13,15	3,44	39,44	60,20	110.910,19
	IV	71 284,8	25 063,6	-46 221,3	35,37	24,34	39,42	64,94	147.039,97
2007	I	35 853,6	18 244,5	-17 609,1	29,22	112,32	38,76	55,49	104.321,20
	II	44 905,9	33 629,2	-11 276,6	24,44	74,23	56,54	63,61	120.244,04
	III	49 177,6	40 709,1	-8 468,5	18,01	126,10	70,19	73,91	119.205,02
	IV	78 094,3	68 719,0	-9 375,3	9,55	174,18	87,00	88,38	159.921,05
2008	I	44 848,2	29 113,2	-15 735,0	25,09	59,57	68,94	69,00	93.733,32
	II	52 617,8	41 383,7	-11 234,2	17,17	23,06	64,02	69,37	114.158,08
	III	59 163,3	45 861,0	-13 302,3	20,31	12,66	73,55	77,98	119.536,32
	IV	87 966,9	104 328,1	16.361,2	12,64	51,82	ND	ND	163.812,51
2009	I	51 528,5	43 202,6	-8.325,9	14,90	48,40	ND	ND	96.759,89
	II	51 636,0	38 642,0	-12.993,9	-1,87	-6,62	82,69	86,63	103.559,05
	III	60 072,2	15 990,0	-44 082,3	1,54	-65,13	28,60	60,00	113.265,52
	IV	84 988,4	13 873,3	-71.115,1	-3,39	-86,70	19,72	59,77	138.636,42
2010	I	46 073,7	11 233,9	-34.839,8	-10,59	-74,00	24,54	57,25	88.776,25
	II	63 120,0	10 185,1	-52.934,9	22,24	-73,64	16,98	55,93	116.850,67
	III	81 748,7	9 543,3	-72.205,4	36,08	-40,32	12,79	55,71	136.668,64
	IV	137 300,2	13 444,8	-123.855,3	61,55	-3,09	15,92	65,69	157.769,02
2011	I	77 415,1	7 841,1	-69.574,0	68,02	-30,20	12,19	57,80	120.984,27
	II	103 887,2	14 544,6	-89.342,5	64,59	42,80	17,50	60,34	149.396,86
	III	126 981,9	12 870,6	-114.111,2	55,33	34,87	13,47	60,52	171.211,68
	IV	182 601,4	16 939,1	-165.662,3	32,99	25,99	18,54	70,98	175.492,61
2012	I	104 153,0	8 321,4	-95.831,6	34,54	6,13	10,83	60,50	137.667,13

Fuente: DANE. Cálculos Observatorio de Competitividad.

Datos Exportaciones e Importaciones, tomados de Comercio exterior, Temática Económica.

Datos mensuales de producción tomados de la Muestra Mensual Manufacturera, Temática Económica.

TAE: Tasa de apertura exportadora (%) = (EXPORTACIONES / PRODUCCIÓN INDUSTRIAL)

TPI: Tasa de penetración de importaciones (%) = (IMPORTACIONES / CONSUMO APARENTE) Donde CONSUMO APARENTE = (PRODUCCIÓN + IMPORTACIONES-EXPORTACIONES)

ND: Dato no publicable sujeto a revisión.

\* INFORMACION PROVISIONAL: Estos datos deben tratarse con precaución, en razón a que provienen de dos operaciones estadísticas con unidad estadística, periodo de referencia y coberturas diferentes, lo cual puede generar efectos no controlados en el cálculo de estas tasas.

Nota (1): Esta serie se revisó y actualizó en Diciembre de 2011. Las diferencias que se presenten con las cifras de importaciones y exportaciones publicadas, se deben a la utilización de la última tabla de correspondencia (TOTPAR No.55-DANE) que permite determinar el origen industrial de cada partida arancelaria.