

**CAUSAS DE MORTALIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR CALZADO DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**MARÍA PAULA CÁRDENAS ÁVILA
MIGUEL ANDRÉS JAIMES QUINTERO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y LOGÍSTICA
BUCARAMANGA**

2016

**CAUSAS DE MORTALIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR CALZADO DE LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**MARÍA PAULA CÁRDENAS ÁVILA
MIGUEL ANDRÉS JAIMES QUINTERO**

**Monografía para obtener el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y
Logística**

**Director
EDWIN GARAVITO HERNÁNDEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y LOGÍSTICA
BUCARAMANGA**

2016

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	21
1.1 OBJETIVOS	21
1.1.1 Objetivo general	21
1.1.2 Objetivos específicos	21
1.2 ALCANCE	22
1.3 JUSTIFICACIÓN	22
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	25
2.1.1 Generalidades	25
2.2 DEFINICIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER	28
2.2.1 Rivalidad entre competidores	28
2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	29
2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	31
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	32
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores	33
2.3 BARRERAS DE ENTRADA	34
2.3.1 Economías de Escala	34
2.3.2 Diferenciación del Producto	34

2.3.3 Inversiones de capital	34
2.3.4 Desventaja en costos independientemente de la escala	35
2.3.5 Acceso a los canales de distribución	35
2.3.6 Curva de aprendizaje o experiencia:	36
2.3.7 Política Gubernamental	36
2.4 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	36
2.4.1 Encuesta	36
2.4.1.1 Tipos de encuesta	37
2.4.1.2 Tipos de preguntas	37
2.4.1.3 Preguntas, por su contenido	38
2.4.1.4 Tipos de preguntas por función de cuestionario	39
2.4.2 Sondeo	39
2.4.2.1 Tipos de sondeos	39
2.4.2.2 Forma de Recoger los Datos	40
3. CARACTERIZACIÓN DEL SUBSECTOR	41
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR CALZADO A NIVEL NACIONAL	41
3.2 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN BUCARAMANGA	45
3.2.1 Agremiaciones de la industria del Calzado presentes en Bucaramanga y su área metropolitana	47
3.2.1.1 ACICAM	47
3.2.1.2 ASOINDUCALS	48
3.2.1.3 Centro de Desarrollo Productivo del Cuero (CDP)	48
3.2.1.4 ASICAF	49

3.2.1.5 ASPECOL	50
3.2.2 Proceso para elaborar calzado	50
3.2.3 Tipos de zapatos	52
3.3 COMPOSICIÓN DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN BUCARAMANGA	55
3.4 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA	58
3.4.1 Calidad y variedad de insumos	59
3.4.2 Competencia	59
3.4.3 Innovación	60
3.4.4 Marketing	60
3.4.5 Desarrollo del calzado frente al mundo	60
3.4.6 Sistemas de información	61
3.4.7 Tecnología	62
3.4.8 Competencia desleal	62
3.4.9 Capital humano	63
3.4.10 Capacidad exportadora	63
3.4.11 Publicidad y promoción	64
4. FACTORES DE RELEVANCIA PARA EL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA	65
4.1 OBJETIVOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN	65
4.2 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO	65
4.3 PROCEDIMIENTO DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO	67
4.4 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO	67
4.5 ANÁLISIS DE DATOS	68

4.5.1 Análisis de las preguntas del cuestionario	68
4.5.1. Cruces de variables	92
4.5.1.1 Formación del empresario y tipo de software utilizado	92
4.5.1.2 Formación del empresario y antigüedad de la empresa	93
4.5.1.3 Estrategias y tiempo de antigüedad	94
4.5.1.4 Nivel de educación y toma de decisiones	95
4.5.1.5 Formación del empresario y nivel de ventas	96
4.5.1.6 Antigüedad y nivel de ventas	97
5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR A PARTIR DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	98
5.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	98
5.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	99
5.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	100
5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	101
5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	101
6. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	103
6.1 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPRESARIOS MEDIANTE LA CÁMARA DE COMERCIO	103
6.2 CURSO DE MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES	105
6.3 DESARROLLO DE PROYECTOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS OPERATIVOS Y DE MERCADEO EN LAS EMPRESAS	106
6.4 INCLUSIÓN EN EL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA DEL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO	107
7. CONCLUSIONES	110
8. RECOMENDACIONES	113

BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	116

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter	26
Figura 2. Exportaciones de calzado 2011 - 2015	43
Figura 3. Exportaciones de calzado primer trimestre 2015- 2016	43
Figura 4. Importaciones de calzado 2013 - 2015	44
Figura 5. Importaciones de calzado primer trimestre 2015- 2016	44
Figura 6. Participación % por tamaño de empresa a marzo de 2016	56
Figura 7. Clasificación de empresa por actividad económica a marzo de 2016	57
Figura 8. Porcentaje de empresas de calzado versus empresas generales del sector	58
Figura 9. Distribución porcentual de la formación del empresario	69
Figura 10. Distribución porcentual de la Antigüedad de la empresa	71
Figura 11. Distribución porcentual por Figura jurídica	72
Figura 12. Distribución porcentual por Número de empleados	73
Figura 13. Distribución porcentual del Canal de comercialización utilizado por la empresa manufacturera	75
Figura 14. Distribución porcentual por Origen los proveedores – Empresa manufacturera	76
Figura 15. Distribución porcentual por Origen los proveedores – Empresa comercializadora	76
Figura 16 Distribución porcentual de las Alternativas que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las comercializadoras	78

Figura 17. Distribución porcentual de los Factores que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las manufactureras	79
Figura 18. Distribución porcentual por Segmentación de la empresa	81
Figura 19. Distribución porcentual por tipo de calzado que vende la empresa	82
Figura 20. Distribución porcentual de la Definición de la Identidad empresarial	83
Figura 21. Distribución porcentual por personal de la empresa que se capacita	84
Figura 22. Distribución porcentual de las opciones que se tienen en cuenta al tomar decisiones administrativas	86
Figura 23. Distribución porcentual por Tipo de actividad tecnología tiene la empresa	87
Figura 24. Distribución porcentual por tipo de software utilizado por la empresa	88
Figura 25. Distribución porcentual por empresas que Invierten en publicidad	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de enero a febrero del 2014 al 2016 en US\$FOB	42
Tabla 2. Clasificación por tamaño de empresa a marzo de 2016	55
Tabla 3. Clasificación de empresa por actividad económica a marzo de 2016	57
Tabla 4. Ficha técnica del estudio	67
Tabla 5. Formación del empresario	68
Tabla 6. Antigüedad de la empresa	70
Tabla 7. Figura jurídica	71
Tabla 8. Número de empleados	73
Tabla 9. Canal de comercialización utilizado por la empresa manufacturera	74
Tabla 10. Origen los proveedores – Empresa manufacturera	75
Tabla 11. Origen los proveedores – Empresa comercializadora	77
Tabla 12. Alternativas que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las comercializadoras	77
Tabla 13. Factores que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las manufactureras	80
Tabla 14. Segmentación de la empresa	80
Tabla 15. Tipo de calzado que vende la empresa	81
Tabla 16. Definición de la Identidad empresarial	83
Tabla 17. Personal de la empresa que se capacita	84

Tabla 18. Opciones que se tienen en cuenta al tomar decisiones administrativas	85
Tabla 19. Tipo de actividad tecnología tiene la empresa	87
Tabla 20. Tipo de Software utilizado por la empresa	88
Tabla 21. Factores que influyen en el cierre de las empresas fabricantes	90
Tabla 22. Factores que influyen en el cierre de las empresas comercializadoras	91
Tabla 23. Tipo de Software utilizado por la empresa / Grado de formación del empresario	92
Tabla 24. Nivel de educación / Antigüedad de la empresa	93
Tabla 25. Existencia de un plan estratégico / Antigüedad de la empresa	94
Tabla 26. Nivel de formación del empresario/herramientas para la toma de decisiones	95
Tabla 27. Comparación de los ingresos de la empresa y el nivel de educación de sus gerentes	97

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	116
ANEXO B. COMPARACIÓN ENTRE EDUCACIÓN, ANTIGÜEDAD Y NIVEL DE VENTAS	121

RESUMEN

TÍTULO: CAUSAS DE MORTALIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR CALZADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTORES: MARIA PAULA CARDENAS AVILA
MIGUEL ANDRES JAIMES QUINTERO**

PALABRAS CLAVES: Mortalidad Empresarial, Calzado, Bucaramanga.

DESCRIPCIÓN:

Este proyecto se basó en el estudio y análisis de las diferentes causas por las cuales, las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga tengan que cerrar, teniendo en cuenta su comportamiento frente al mercado y las actividades que se realizan en ellas.

Se hizo una investigación de los factores y características más relevantes del sector del calzado, analizando sus generalidades, agremiaciones existentes, su composición en número y tamaño de las empresas, así como su comportamiento en importaciones y comercio exterior.

Se llevó a cabo un estudio y se aplicaron encuestas a las empresas fabricantes y comercializadoras de calzado en la ciudad, con la objetivo de investigar acerca de las posibles causas que podrían llevar a que finalizara sus actividades.

Esta investigación se llevó a cabo con cincuenta empresarios, a quienes se les aplicó una encuesta compuesta por veinte preguntas. De acuerdo a los resultados investigación, se puede concluir que uno de los principales problemas es que los empresarios no cuentan con planes estratégicos para guiar la administración de su negocio, no tienen en cuenta la inversión en publicidad como una actividad que les represente beneficios para el incremento en sus ventas, adicionalmente el mal manejo administrativo y la competencia desleal podría llevar a la bancarrota a sus empresas.

Se concluyó y se realizaron estrategias que podrían apoyar en el fortalecimiento de las actividades que se realizan en las empresas, enfocadas en la capacitación de los empresarios, uso de redes sociales como estrategias comercial, la ejecución de proyectos de mejoramiento al interior de sus empresas, así como la participación en programas empresariales diseñados por el Gobierno Nacional

* Monografía

** facultad de Ingenierías físico Mecánicas Escuela de estudios Industriales y Empresariales Especialización en Gerencia de Mercadeo y Logística Director Edwin garavito hernández

ABSTRACT

TITLE: CAUSES OF MORTALITY IN THE BUSINESS SECTOR CITY FOOTWEAR BUCARAMANGA*

AUTHORS: MARIA PAULA CARDENAS AVILA
MIGUEL ANDRES JAIMES QUINTERO**

PALABRAS CLAVES: Mortalidad Empresarial, Calzado, Bucaramanga.

KEYWORDS: Mortality Business, Footwear, Bucaramanga.

DESCRIPTION:

This project was based on the study and analysis of the various reasons why the shoe companies of the city of Bucaramanga have to close, taking into account their behavior in the market and the activities carried out in them.

an investigation of factors and most important characteristics of the footwear sector was analyzing its generalities, existing guilds, membership number and size of enterprises and their behavior in imports and foreign trade.

They conducted a study and surveys were applied to manufacturers and trading companies of footwear in the city, with the aim of investigating about the possible causes that could lead to finalize their activities.

This research was conducted with fifty entrepreneurs who were applied a survey consisting of twenty questions. According to research results, it can be concluded that one of the main problems is that employers do not have strategic plans to guide management of your business, they do not take into account the investment in advertising as an activity to represent them benefits increase in sales, in addition, the administrative mismanagement and unfair competition could bankrupting their companies.

It was concluded and strategies that could assist in the strengthening of activities carried out in enterprises, focused on training of entrepreneurs, using social networks and commercial strategies, implementing improvement projects within their companies were made, as well as participation in business programs designed by the National Government

* Monografía

** Faculty of Mechanical Engineering Physical School of Industrial and Business Studies
Specialization in Marketing Management and Logistics Director Edwin garavito hernández

INTRODUCCIÓN

Según estudio publicado por la Superintendencia de Sociedades en 2012 en el cual se relacionan a 409 empresas en liquidación obligatoria, se encontró que entre las cinco causas principales que llevaron a su insolvencia se encontraban el alto endeudamiento, reducción de las ventas, malos manejos administrativos, alta competencia y falta de personal competente en sus procesos. Esto permite tener un panorama claro en cuanto a los aspectos que deben cuidar los gerentes en el desarrollo de su ejercicio empresarial, con la finalidad de diseñar las estrategias necesarias para mantener su negocio a flote y generar los recursos que permitan su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Este proyecto se basó en el análisis de las variables que podrían llegar a causar el cierre en las empresas de calzado en Bucaramanga, teniendo en cuenta su comportamiento actual y las prácticas empresariales que se encuentren adoptando.

Inicialmente se hizo una caracterización del sector del calzado, analizando sus generalidades, agremiaciones existentes, su composición en número y tamaño de las empresas, así como su comportamiento en importaciones y comercio exterior.

Posteriormente se llevó a cabo una investigación que incluyó a las empresas fabricantes y comercializadoras de calzado en la ciudad, con la finalidad de indagar acerca de las causas que potencialmente podrían llevar a que cesara su operación. Esta investigación se llevó a cabo con cincuenta empresarios, a quienes se les aplicó una encuesta compuesta por veinte preguntas. Entre las principales conclusiones obtenidas luego del desarrollo del estudio, se encontró que los empresarios no cuentan con planes estratégicos para guiar la

administración de su negocio; no visualizan la inversión en publicidad como una actividad que les represente beneficios para el incremento en sus ventas, estableciendo adicionalmente que el mal manejo administrativo o la competencia desleal podría llevar a la bancarrota a sus empresas.

Por último, se hace un recuento de las estrategias que podrían contribuir en el fortalecimiento de su quehacer empresarial, enfocadas en la capacitación de los empresarios, uso de redes sociales como estrategias comercial, la ejecución de proyectos de mejoramiento al interior de sus empresas, así como la participación en programas empresariales diseñados por el Gobierno Nacional.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general

- Identificar las potenciales causas de la mortalidad de las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga para el periodo comprendido entre 2011 y 2015.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar la caracterización del sector del calzado en la ciudad de Bucaramanga, buscando conocer cómo está compuesto y de qué manera se desarrolla su proceso productivo y de comercialización.
- Analizar los factores que tienen el potencial de afectar el desempeño en la operación del sector del calzado en la ciudad de Bucaramanga.
- Identificar y analizar de causas de mortalidad empresarial, con base en el desarrollo de una investigación de fuentes primarias mediante encuestas a empresarios productores y comercializadores de calzado en la ciudad de Bucaramanga.
- Establecer estrategias de fortalecimiento organizacional para asegurar la permanencia en el mercado de las empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga.

1.2 ALCANCE

El alcance de esta monografía está orientado a identificar las principales causas de la insolvencia empresarial en el sector del calzado de la ciudad de Bucaramanga. Por consiguiente, se hará un estudio de las características y factores de mayor relevancia en el buen desempeño de este sector, desde el punto de vista de los productores y comercializadores, así como desde una visión externa del mercado.

De acuerdo a la identificación de los problemas más relevantes para el sector del calzado, se analizarán las causas de mortalidad de las empresas mediante la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas, lo que ayudará a clasificar, organizar, aclarar y fortalecer la recopilación de datos, con la finalidad de plantear estrategias de mejoramiento para las empresas más débiles del sector.

Estas estrategias, estarán enfocadas en lograr la permanencia y/o supervivencia de las empresas del sector, con el objetivo de reorientar su enfoque, aumentar su productividad, mejorar su capacidad para la toma de decisiones, ampliar su espectro de comercialización e incursionar en mercados extranjeros que valoran altamente el calzado nacional; todo esto enfocado en la generación de valor económico que permita a las empresas ser sostenibles y permanecer en el mercado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Existen múltiples factores que pueden llevar al cierre de una empresa; mal manejo administrativo, procesos poco tecnificados, falta de recursos para la operación, poca participación en el mercado y disminución en las ventas, entre otras. Conocer esta problemática podría ayudar a las empresas a centrarse en aquellas situaciones que tienen el potencial de afectar su operación negativamente, al

punto de obligar a que se tengan que declararse en bancarrota y salir del mercado.

Este trabajo se plantea como una opción para conocer de primera mano la forma en que se administran algunas empresas del amplio sector del calzado de Bucaramanga, buscando establecer la forma en como desarrollan sus procesos en cuanto a la gestión comercial, capacitación del recurso humano, uso de tecnología en los procesos operativos, estrategia organizacional o sistemas de información utilizados. El análisis de la información que se pretende recopilar, servirá de base para la definición de estrategias que sirvan para que los empresarios puedan aumentar la competitividad de sus negocios y logren hacer que estos se mantengan vigentes en el mercado.

Esta investigación ayudará a reforzar la capacidad de perdurabilidad empresarial en el sector de calzado para la ciudad de Bucaramanga, puesto que mostrará un panorama de la situación actual del sector del calzado, y luego de aplicar estudios y teorías gerenciales, se plantearán nuevas formas de afrontar los retos que tienen en estos momentos en la ciudad de Bucaramanga. Este es un sector clave para el desarrollo de la capital de Santander y especialmente para Colombia, pero infortunadamente su forma de operación es muy artesanal, sin la aplicación de buenas prácticas industriales.

Al tener otra perspectiva de negocio, dejando claro cuáles son las problemáticas más comunes que tienen las empresas de calzado, se podrían reajustar y reorganizar actividades claves buscando explotar al máximo su potencial y no solo para mejorar la competencia nacional, sino para aprovechar las oportunidades que se encuentran en el extranjero.

Las empresas fabricantes y comercializadoras de calzado no tienen claros sus objetivos, metas, estrategias, ni horizonte de planeación como organización,

situación que los pone en una situación desventajosa en el mercado, llegando a ser un factor de riesgo para su subsistencia, más aún teniendo en cuenta la competencia desleal y el contrabando, que actualmente es una práctica que está afectando al sector del calzado.

Es así que con ésta investigación, se pretende diseñar alternativas para el fortalecimiento del quehacer empresarial de los productores y comercializadores del sector, buscando extender su permanencia en el mercado, adaptándose a los cambios y desafíos que este propone a diario, así como aprovechando las oportunidades que surgen en el sector, enfocadas en su mejoramiento y crecimiento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.1.1 Generalidades Antes de hablar de las cinco fuerzas de Porter, es necesario hablar de Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, hoy en día es un afamado profesor en Harvard, institución en la cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas.

Gracias a sus aportes al mundo de los negocios, actualmente se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo.

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.¹

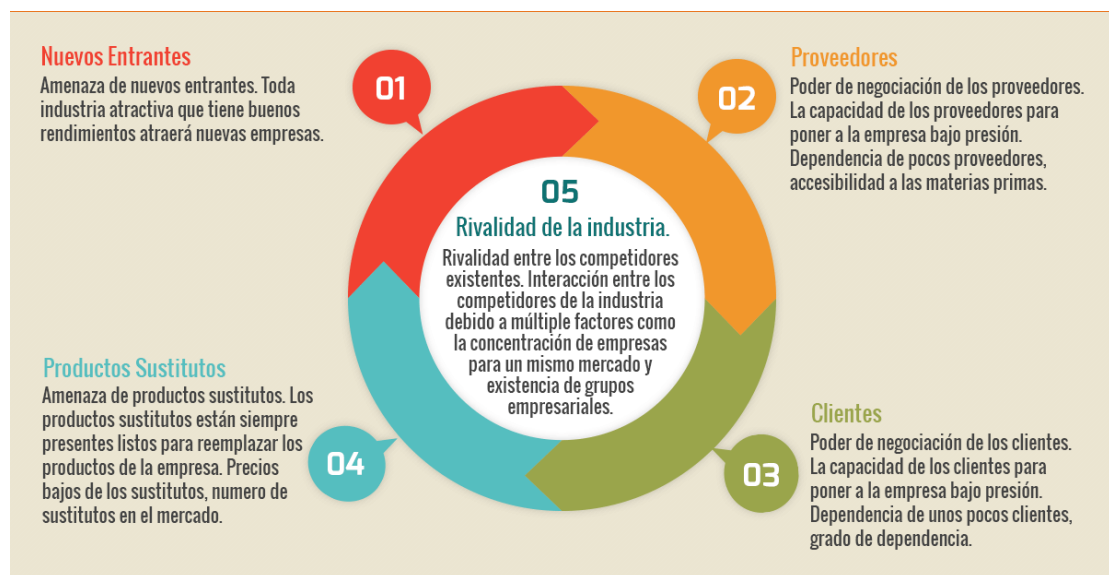
Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo, la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado

¹ LAS 5 FUERZAS DE PORTER – Clave para el Éxito de la Empresa. [En línea]. [Consultado en 15 de junio de 2016] Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.

atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Lo anteriormente expuesto se resume en la [¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.](#)

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: LAS 5 FUERZAS DE PORTER – Clave para el Éxito de la Empresa. [En línea]. [Consultado en 15 de junio de 2016] Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.

Para emprender un Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, es preciso primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro-ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en

particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”.²

El análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- **Competidores directos:** Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Ejemplo: Mercedes Benz y BMW.
- **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Ejemplos: el pan y la galleta; la mayonesa y la mantequilla.
- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

² GESTIÓPOLIS Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter.. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>.

2.2 DEFINICIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979 y en el 2008 publicó este artículo en Harvard Business Review. Lo que hizo fue utilizar como modelo una completa gestión que tiene como base lo que explicado anteriormente. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

Para hacer este estudio, las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. Las primeras 4 de estas fuerzas van combinadas con otras cuestiones antes nombradas y que dan origen a la quinta.

2.2.1 Rivalidad entre competidores Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.³

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

³ CRECE NEGOCIOS El modelo de las cinco fuerzas de Porter.. [En línea]. [Consultado en 15 de junio de 2016] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.
- existe poca diferenciación en los productos.
- las reducciones de precios se hacen comunes.
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- los costos fijos son altos.
- el producto es perecedero.
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- dotar de nuevas características a los productos.
- brindar nuevos servicios.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- la necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.
- falta de canales adecuados de distribución.
- políticas reguladoras gubernamentales.
- altos aranceles.
- falta de acceso a materias primas.
- posesión de patentes.
- saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.
- reducir los precios.
- aumentar los canales de ventas.

- aumentar la publicidad.
- ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

2.2.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- aumentar la calidad de los productos.

- reducir los precios.
- aumentar los canales de ventas.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- existen pocas materias primas sustitutas.
- el costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- adquirir a los proveedores.
- producir las materias primas que uno necesita.
- realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- no hay diferenciación en los productos.
- los consumidores compran en volumen.
- los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- buscar una diferenciación en los productos.
- ofrecer mayores servicios de postventa.
- ofrecer mayores y mejores garantías.

- aumentar las promociones de ventas.
- aumentar la comunicación con el cliente.

2.3 BARRERAS DE ENTRADA

Porter identificó siete barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva: economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, desventaja en costos independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución, el know – how y la política Gubernamental.

2.3.1 Economías de Escala Sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, y dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más sólidos.

2.3.2 Diferenciación del Producto Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re posicionarse a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.

2.3.3 Inversiones de capital Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopolísticas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles.

2.3.4 Desventaja en costos independientemente de la escala Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser

- Las patentes,
- El control sobre fuentes de materias primas,
- La localización geográfica,
- Los subsidios del gobierno,
- Su curva de experiencia.

2.3.5 Acceso a los canales de distribución En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante

- Reducción de precios
- Aumento de márgenes de utilidad para el canal,
- Compartir costos de promoción del distribuidor,
- Comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado

2.3.6 Curva de aprendizaje o experiencia: El know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto

2.3.7 Política Gubernamental Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Los gobiernos fijan, por ejemplo,

- normas sobre el control del medio ambiente
- sobre los requisitos de calidad
- seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

2.4 INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

2.4.1 Encuesta La encuesta se define como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones

cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.⁴

La encuesta responde necesariamente a lo que se ha desarrollado a partir de los objetivos específicos, de tal modo que las preguntas que se hagan respondan a la información que se desea obtener.

2.4.1.1 Tipos de encuesta

- **Encuesta individual**

La que el encuestado contesta de forma individual por escrito y sin que intervenga para nada el entrevistador.

- **Entrevista.**

El cuestionario es preguntado al encuestado en una entrevista por los encuestadores. El encuestador va preguntando al encuestado, anotando las respuestas en unas hojas que contienen una especie de cuadrículas, reservando una columna a la pregunta y una fila a cada de los encuestados.

2.4.1.2 Tipos de preguntas

- **Las preguntas abiertas:** son aquéllas cuya respuesta no viene especificada en el cuestionario, dejando libertad al encuestado para que conteste según su criterio.

⁴ MARTÍNEZ, E. Instrumentos para recabar datos. [En línea]. Disponible en: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>

- **Las preguntas cerradas:** son aquéllas que contienen la respuesta, pudiendo dividirse entre aquéllas que tienen sólo dos posibilidades respuestas como sí o no
- **Las preguntas de elección:** es una forma de evaluación por la cual se solicita a los encuestados o examinados seleccionar una o varias de las opciones de una lista de respuestas

Múltiple: se pueden escoger una o más respuestas

Única: se puede escoger solo una respuesta

- **Las preguntas de calificación:** son aquellas que se les da una a cada respuesta un valor numérico en escala “5 – 1”
- **Las preguntas de orden:** consiste en aquellas que hay que ordenar las respuestas de la mejor a las más malas
- **Las preguntas de matriz:** se califica por cada variable la pregunta

2.4.1.3 Preguntas, por su contenido Las preguntas también las podemos clasificar en función de su contenido, destacando:

- **Preguntas de identificación:** Edad, sexo, profesión, nacionalidad.
- **Preguntas de hechos:** Referidas a acontecimientos concretos:
- **Preguntas de acción:** Referidas a actividades de los encuestados.
- **Preguntas de información:** Para conocer los conocimientos del encuestado.
- **Preguntas de intención:** Para conocer la intención del encuestado.
- **Preguntas de opinión:** Para conocer la opinión del encuestado.

2.4.1.4 Tipos de preguntas por función de cuestionario

- **Preguntas filtro:** Son aquéllas que se realizan antes de otras para eliminar a los que no les afecte
- **Preguntas trampa o de control:** Para descubrir la intención con que se responde. Se incluyen respuestas contradictorias con lo que se pregunta para ver si el encuestado cae en ellas
- **Preguntas de introducción o rompehielos:** Para comenzar el cuestionario o para enlazar un tema con otro.
- **Preguntas muelle, colchón o amortiguadoras:** son preguntas sobre temas peligrosos o inconvenientes formuladas suavemente.
- **Preguntas en batería:** Conjunto de preguntas encadenadas unas con otras, complementándose.
- **Preguntas embudo:** Se empieza por cuestiones generales hasta llegar a los puntos más esenciales.

2.4.2 Sondeo Es una medición estadística tomada a partir de encuesta destinada a conocer la opinión pública. Estas mediciones se realizan por medio de muestreos que, usualmente, están diseñados para representar las opiniones de una población llevando a cabo una serie de preguntas y, luego, extrapolando generalidades en proporción o dentro de un intervalo de confianza.

2.4.2.1 Tipos de sondeos Hay dos grandes tipos de sondeos. Descriptivos: la explotación de los datos se hace a través de la estadística descriptiva, es decir, se

exponen los datos sin más. Analíticos: intentan establecer sondeos para demostrar algo, hipótesis

2.4.2.2 Forma de Recoger los Datos

- **Telefónicas:** son las más utilizadas por bajo coste de tiempo, pero debe haber pocas preguntas porque la otra persona se cansa.
- **Correo:** Los sondeos de opinión por mail, que también son un tipo de encuesta auto-administrada (sin encuestador). Parte de una lista completa de las personas a encuestar, o de las direcciones electrónicas de contacto de empresas, etc. que forman parte de la población o universo a sondear. Adicionalmente, se tratará de realizar un buen abordaje a los futuros encuestados a fin de garantizar su colaboración con auténticas opiniones. Una de las grandes ventajas de las encuestas que se envían por mail es, además de su bajo costo, como se ha señalado ya varias veces, es que permite llegar de manera inmediata a una población o grupo de personas bajo estudio aún cuando están muy dispersas geográficamente.
- **Cara a Cara:** Al ser un tipo de encuesta cara a cara, con la encuesta personal siempre se puede obtener información adicional relevante para el estudio de que se trate, por ejemplo sobre el grado de colaboración del encuestado – correlacionado con la veracidad de sus respuestas- y además se puede aclarar cualquier duda que no influya en las respuestas.

3. CARACTERIZACIÓN DEL SUBSECTOR

3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR CALZADO A NIVEL NACIONAL

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta –EOIC-, que mide las grandes y medianas empresas, la producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector de calzado en enero y febrero de 2016, registraron una variación de 20.8%, 3% y 2.4%, respectivamente. En cuanto al empleo observa un comportamiento negativo de 2.3% según la Muestra Mensual Manufacturera - MMM.⁵

De acuerdo a ésta encuesta, la capacidad instalada utilizada en el mes de febrero fue de 72.5%. Para el 50% de los encuestados la situación de su empresa es buena y para el otro 50% es regular. Respecto a sus expectativas frente al futuro, el 83.3% considera que la situación seguirá igual y para el 16.7% mejorará.

El sector de calzado y sus partes en enero y febrero de 2016, registró exportaciones por 4.3 millones de dólares, con un crecimiento de 2.2%, frente a las exportaciones registradas en el primer bimestre de 2015. Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 3.4 millones con un incremento de 12.7% en valores y un aumento de 20.4% en pares, para un volumen de 230 mil pares. El aumento en pares se explica principalmente por el incremento de las ventas a Chile, Costa Rica y Bolivia.

Los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares son Chile, Ecuador, Estados Unidos y Puerto Rico, donde estas alcanzaron variaciones

⁵ ¿Cómo va el sector? Primer bimestre de 2016. En: Sitio web ACICAM. Consultado en 25 de junio de 2016.

respecto a enero y febrero de 2015 de 113%, -54% y 10%, respectivamente. Por su parte las exportaciones de Partes de calzado ascendieron a 888 mil dólares, presentando una caída de -25.1%.

Las compras externas de calzado y sus partes en el primer bimestre de 2016, registran un valor de 47.8 millones de dólares con una variación de -13% respecto al valor importado en enero y febrero de 2015, principalmente de países como China y Vietnam con una variación de 18% cada uno.

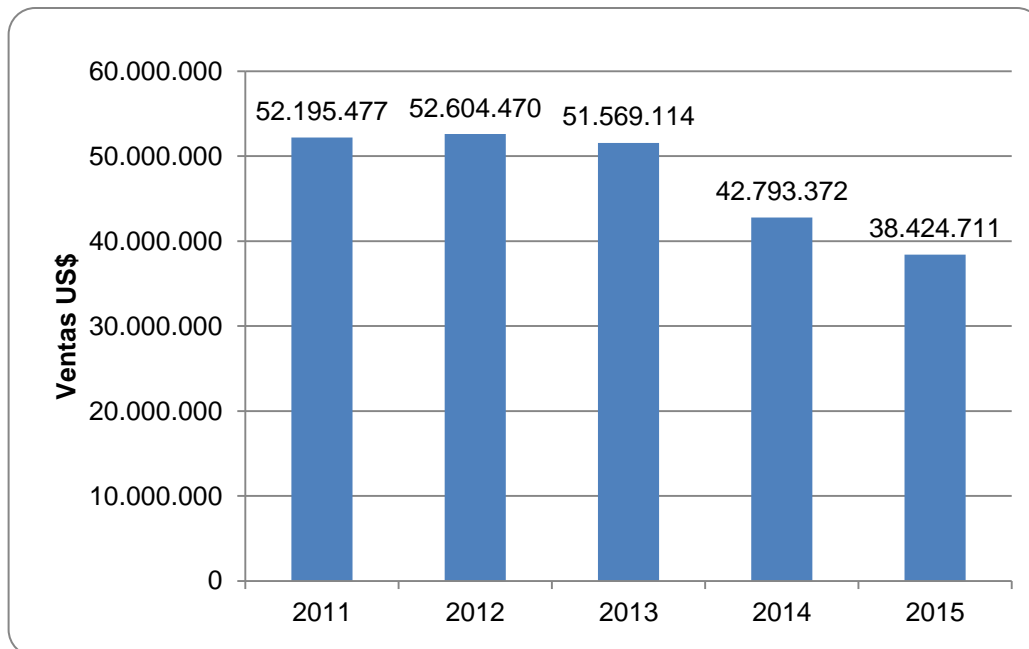
El comportamiento de las importaciones y exportaciones del sector, se muestran en la tabla 1 y las figuras 2, 3, 4 y 5.

Tabla 1. Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de enero a febrero del 2014 al 2016 en US\$FOB

CAPITULO	2014	2015	2016	Var 16-15
Calzado y sus partes	4.452.287	4.269.208	4.364.504	2,2%
Calzado en US\$FOB	2.743.879	3.083.961	3.476.185	12,7%
Calzado en No de pares	191.461	191.662	230.790	20,4%
Partes de calzado	1.708.408	1.185.246	888.319	-25,1%
Total Cadena	47.665.227	50.131.003	39.409.653	-21,4%

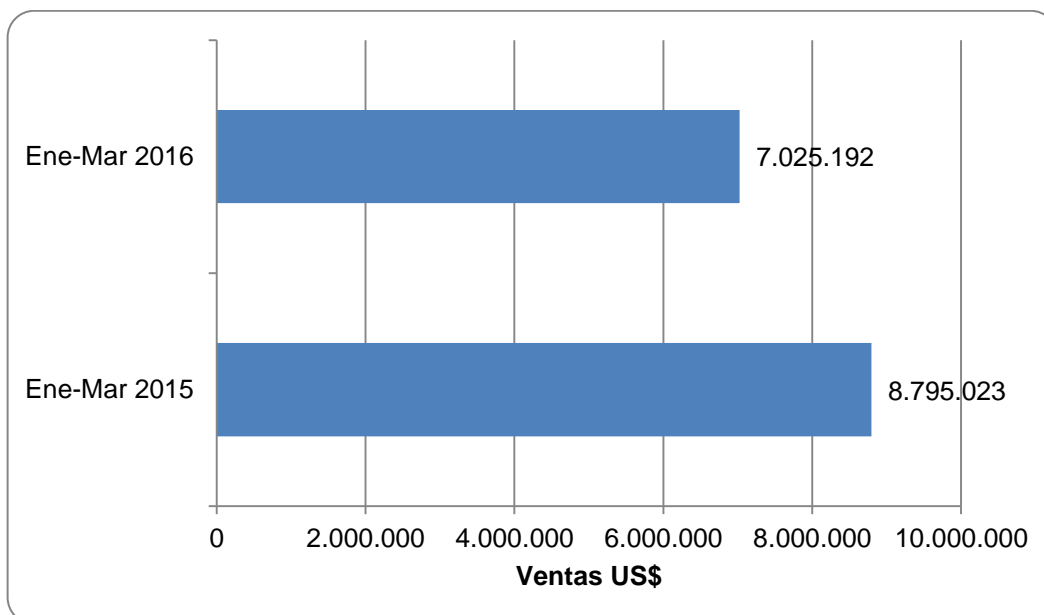
Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

Figura 2. Exportaciones de calzado 2011 - 2015



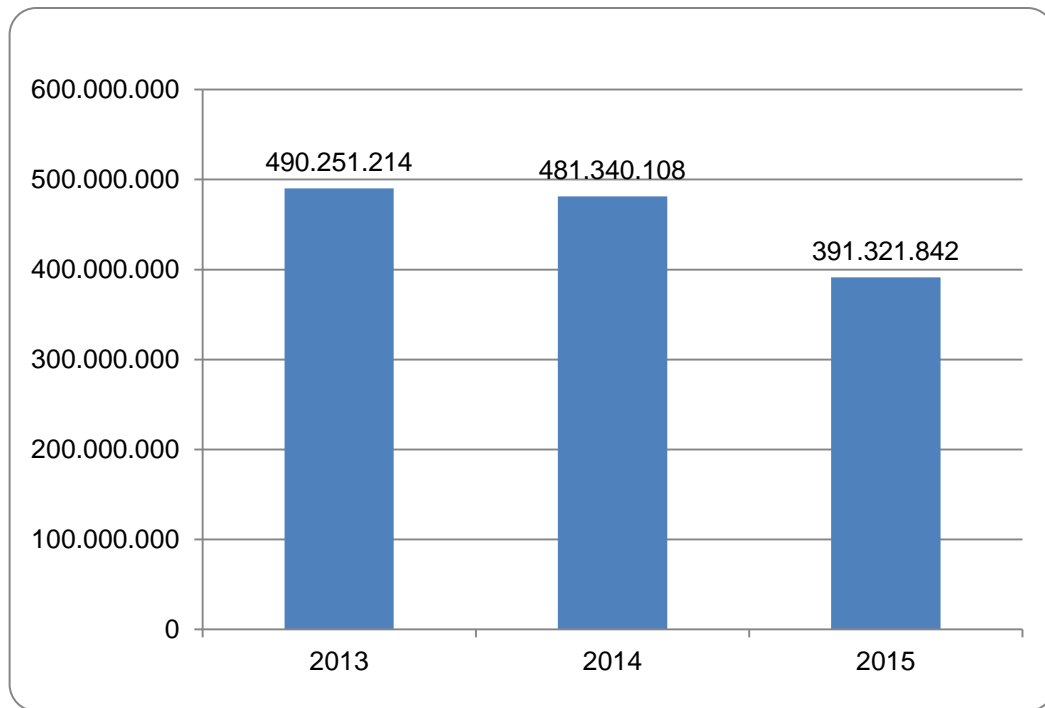
Fuente: DANE – DIAN

Figura 3. Exportaciones de calzado primer trimestre 2015- 2016



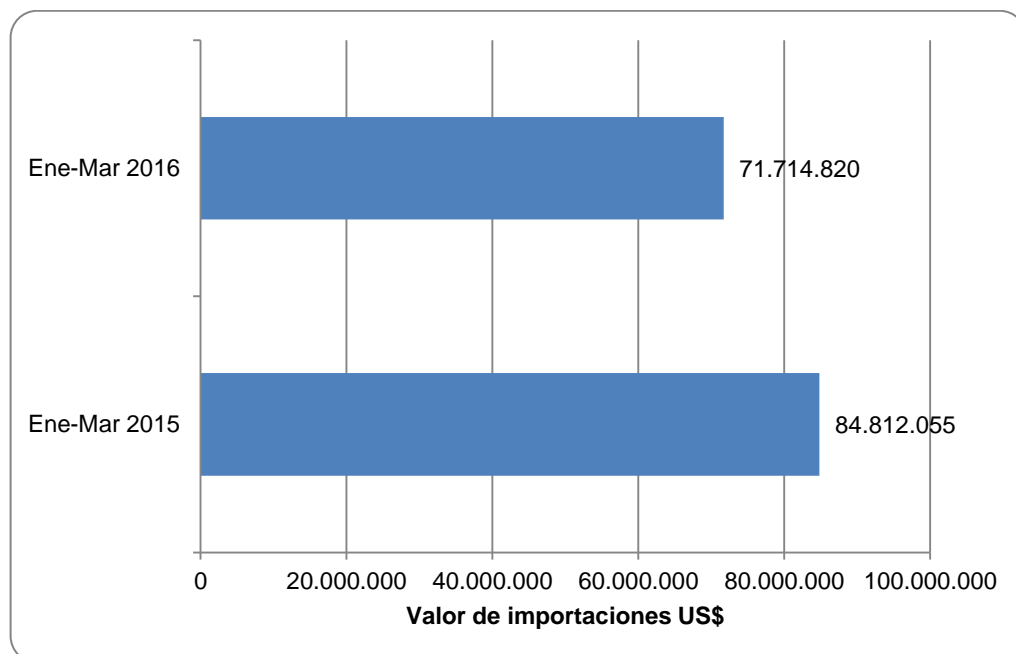
Fuente: DANE – DIAN

Figura 4. Importaciones de calzado 2013 - 2015



Fuente: Procolombia

Figura 5. Importaciones de calzado primer trimestre 2015- 2016



Fuente: Procolombia

3.2 GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN BUCARAMANGA

La actividad del calzado en Bucaramanga, es de suprema importancia para la economía local de la ciudad, con efectos considerables en las variables económicas y sociales de la ciudad, con crecimientos en lo económico, los empleos y en la calidad de vida. Por ejemplo, al considerar únicamente la fabricación de calzado en Bucaramanga dejando por fuera empresas y establecimientos de comercialización de insumos y producto terminado, se encuentra que está compuesta, según registros oficiales de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, por aproximadamente 1164 empresas, productoras y comercializadoras de calzado tanto para hombre, calzado para mujer y calzado infantil, las cuales emplean aproximadamente 3104 personas de forma directa, solo contando las declaradas ante la Cámara de Comercio, y sin tener en cuenta los empleos indirectos que se generan, los cuales pueden llegar a ser tres por cada empleo directo.⁶

Las ventas netas y los activos, por su parte, alcanzan aproximadamente \$92 mil millones de pesos en ventas y \$51mi millones de pesos en activos, respectivamente, a la fecha y donde el 60% son microempresas, el 30% son pequeñas empresas y solo el 10% son medianas empresas.

De igual manera, el sector del calzado es un renglón que ha adquirido reconocimiento a nivel nacional, especialmente en el calzado para mujer, en gran parte por la significativa proporción de la producción dedicado a la mujer, así por los aceptados niveles de calidad en la región por su precio, y ha llegado a destinos internacionales como Ecuador, Venezuela, Estados Unidos, Panamá, Puerto Rico entre otros.

⁶ DELGADO, C. Análisis y caracterización del subsector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga. Bucaramanga, 2012. 83 p. Proyecto de grado (Economista) . Universidad Industrial de Santander. Escuela de Economía y Administración.

Cabe resaltar también que muchas unidades de producción de calzado que funcionan dentro de la informalidad no se encuentran registradas ante algún gremio, o la cámara de comercio de Bucaramanga; esto se evidencia en barrios del norte, morro rico, entre otros, incluyendo buena cantidad de barrios dentro de los municipios pertenecientes al área metropolitana como Floridablanca, Girón y Piedecuesta. Esta informalidad hace que el mercado se inunde de productos de no muy buena calidad y bajos costos creando competencia desleal y piratería entre los mismos productores. Igualmente, la producción local de calzado se caracteriza por el bajo uso de tecnologías de punta y pocos avances e inversiones en investigación y desarrollo, de ahí que no haya marcas representativas de calzado a nivel local.

También hay preocupaciones acerca del futuro en el corto y largo plazo de esta actividad teniendo en cuenta la creciente rivalidad externa, específicamente de china y el sudoeste asiático con el aumento de sus exportaciones de calzado a los mercados del mundo incluyendo el mercado nacional, con precios muy bajos, en gran parte debido a sus bajos costos de producción y al aprovechamiento de grandes economías de escala, otorgándoles gran competitividad con la cual los productores locales no pueden competir ya pesar de sus continuos esfuerzos de mantenerse en el mercado han terminado cediendo, algunos y/o insumos para calzado ambos provenientes de países como China e India.

Además de china hay que sumarle la fuerte competencia de otros actores como Brasil, Italia, Indonesia, entre otros, en el mercado internacional y mercados de destino, la disminución del mercado nacional extranjero al punto que la producción de calzado puede verse comprometida y, como consecuencia, el número de fábricas dedicadas a su elaboración, los empleos y los efectos positivos en la economía local.

Otro factor que está afectando la actividad local es la salida en grandes cantidades de cuero crudo o verde, materia prima para la fabricación de calzado de cuero, confecciones en cuero y marroquinería, con destino casi en su totalidad a china, desabasteciendo y aumentando los precios en el mercado nacional, a lo cual los productores tanto de Bucaramanga como las demás ciudades productoras del país se han pronunciado sobre las consecuencias para su competitividad y la estabilidad de las actividades en el país.

De igual manera, otro retroceso que ha golpeado fuertemente al sector, es la conocida pérdida del mercado venezolano, al cual la producción Santandereana de calzado se había vuelto muy dependiente trayendo como consecuencia las dificultades por las cuales empezó a padecer la producción de calzado en Bucaramanga

3.2.1 Agremiaciones de la industria del Calzado presentes en Bucaramanga y su área metropolitana Para la realización del estudio exploratorio se consultaron diferentes fuentes de información, y se encontraron agremiaciones e instituciones que contaban con información y personas muy conocedoras de la situación del sector en el ámbito regional. A continuación, se hace una presentación breve pero muy concreta de los gremios y asociaciones más representativas del sector a nivel regional y nacional.

3.2.1.1 ACICAM La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro. Fundada el 18 de marzo de 1999, ACICAM nació como resultado de la fusión entre la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional del Calzado CORNICAL.⁷

⁷ ACICAM ¿Quiénes somos? En: Sitio web. [En línea]. [Consultado en 05 de abril de 2016.] Disponible en: <http://www.acicam.org/acicam/quienes-somos>.

El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva.

ACICAM tiene presencia en el ámbito nacional a través de sus capítulos regionales en Bogotá, Bucaramanga, Cúcuta y Medellín y, de sus empresas afiliadas en Barranquilla, Cali y Valledupar.

Tiene convenios con instituciones en la Costa Atlántica, Valle y Centro del país. ACICAM forma parte de los Comités Internacionales-Sectoriales en la Comunidad Andina de Naciones “CAN” y América Latina.

3.2.1.2 ASOINDUCALS Es una entidad sin ánimo de lucro, creado con el objetivo de agrupar a los Industriales del gremio y a todos los empresarios de este sector Industrial. La institución busca integrar esfuerzos para promover el mercadeo y la comercialización de sus productos fortaleciendo la industria y la generación de empleo, con más de 300 afiliados en diferentes líneas de producción de zapatos.

Fue fundada el 28 de Septiembre de 1998 por el Ingeniero Henry Gamboa Meza, con el objetivo de promover la organización industrial del Calzado y similares en todas sus modalidades, gestionar procesos, programas y proyectos de desarrollo económico, social y cultural de diferente índole que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros asociados.

3.2.1.3 Centro de Desarrollo Productivo del Cuero (CDP) Este centro tiene como principal objetivo asistir y orientar a las empresas relacionadas con la actividad industrial del cuero hacia la modernización y el mejoramiento de sus niveles de productividad.⁸

⁸ Información suministrada por los asistentes de ACICAM.

Además de la capacitación que se brinda a nivel de mano de obra, el CDP presta los siguientes servicios:

- **Diseño y desarrollo de productos:** La asesoría comprende el diseño, modelaje, escalado y elaboración de la muestra física del producto. Se busca con ello que el empresario llegue a su planta a la orden de corte.
- **Servicios técnicos especializados:** Las empresas también pueden encontrar en el CDP, los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas industriales y de costura; alquiler de máquinas, además de brindar el servicio de montaje mecanizado de calzado. Por otra parte, el CDP brinda apoyo en aspectos ligados directamente con el proceso productivo, como control de calidad, normalización, optimización de plantas y estandarización, entre otros.
- **Servicios de información:** Los empresarios podrán encontrar todo lo relacionado con tendencias de moda, documentación sectorial, libros, informes y en general todo aquello que facilite la gestión gerencial y especialmente que sea la base para que los industriales aprovechen y manejen un factor importante como es la información.

3.2.1.4 ASICAF Es la Asociación de Industriales del Cuero y Similares de Floridablanca, es una asociación que agrupa a enero de 2005, 35 empresas de calzado del municipio de Floridablanca.⁹

Es una industria que consolida la asociatividad en el municipio de Floridablanca buscando el posicionamiento del sector de cuero y marroquinería como apoyo al desarrollo económico y cultural de la región.

⁹ Información suministrada por los asistentes de ACICAM.

Entre las empresas afiliadas a ASICAF, se encuentran fabricantes de correas, bolsos, accesorios, calzado para dama en líneas sport, elegante, sandalia y deportivo, también cuenta con afiliados fabricantes de calzado para caballeros en las líneas sport, deportivas y casuales; además hay fabricantes de calzado para niños en las líneas de sandalia y sport, estos productos son fabricados en cuero y materiales sintéticos.

3.2.1.5 ASPECOL La asociación de peleteros de Colombia (ASPECOL) surgió de una acción concertada entre los proveedores, distribuidores y comercializadores de materias primas para la industria del calzado y similares. Fue creada en Bucaramanga en el año de 1993 la Asociación de Peleteros de Santander “ASPESAN”, la cual cuatro años más tarde adopta el nombre de Asociación de Peleteros de Colombia “ASPECOL”, cuyo único objetivo es aunar esfuerzos para dar soluciones concretas a los problemas que afectan el gremio peletero en general.

Tiene como objetivo brindar al gremio peletero colombiano las herramientas necesarias para fortalecer y proyectar su actividad empresarial, a través de la puesta en marcha de programas, proyectos y servicios que apoyen y oriente a los peleteros hacia la modernización, actualización y mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad.

3.2.2 Proceso para elaborar calzado A continuación se presenta de forma general el proceso de producción de calzado. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que este puede variar de acuerdo al usuario final del calzado a producir (caballero, dama, niño), los herrajes empleados, la maquinaria presente en el proceso, así como el nivel de detalle de los acabados que dan mayor elegancia y atractivo al calzado.

Almacenamiento de materiales: La elaboración de calzado sintético tenis se inicia con la recepción de los insumos en la fábrica. Se tienen clasificados y ordenados el tipo de material, piel sintética, tintas, lacas, suelas, adhesivos.

Transporte al área de proceso: Los materiales seleccionados se transportan al área de producción.

Corte de piezas: Se realiza mediante la moldura de acuerdo con la medida que se requiera para dar forma a la piel sintética, según el modelo diseñado en una actividad que pueda ser externa a la empresa.

Unión de piezas: Se reúnen las piezas de un lote para su posterior elaboración. Cada zapato lleva de 7 a 12 piezas según el modelo.

Maquinado de corte: Se requieren varios procesos:

- **Foliado:** es la impresión en los forros de la clave, número de lote, modelo número de par, tamaño o medida del tenis; para su rápida selección e identificación.
- **Grabado:** impresión de la marca en la plantilla
- **Perforado:** en algunos casos se lleva a cabo de acuerdo al diseño
- **Encasquillar:** antes del montado, se pone el casquillo y contrahorte. El casquillo es lo que le da fuerza y forma a la puntera del zapato para darle mayor consistencia.

Montado: Se selecciona la horma de acuerdo a la numeración para conformar, fijar la planta a base de clavos y cemento, esto se hace manualmente y se utiliza una máquina especial para presionar y que quede bien realizado y conformado el zapato. Se montan puntas y talones. Después se realiza el proceso de asentar que consiste en hacer que el corte asiente perfectamente en la horma.

Ensuelado por proceso de pegado tradicional: Las suelas se compran hechas, primero se marca la suela, después se realiza el cardado, en la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial se hacen unas hendiduras para que el pegamento se impregne mejor y posteriormente se realiza pegado de suela. Para el pegado de la suela se incrementa la temperatura en una máquina especial que pega a presión a la suela durante 30 segundos, por último se desmonta la horma.

Acabado: Se pegan las plantillas se pintan los cantos de suelas y forros, se realiza el lavado del corte y forros con jabón especial; se desmancha el zapato de residuos del proceso productivo.

Pigmentado: Esto se realiza con el objeto de uniformizar el color, el tenis se retoca con laca para darle brillo, lo cual se realiza con cepillos giratorios.

Empaque: Se imprime el número de modelo número del tenis y se guarda el producto en cajas de cartón.

Almacenamiento del producto terminado: Una vez empacado se procede a clasificar los tenis terminados en anaqueles, por estilo y número.

3.2.3 Tipos de zapatos

Zapatos masculinos: esta clase de zapato es diseñado exclusivamente para los hombres, pueden ser a su vez subdivididos según sus características o materiales:

- **La suela:** en la antigüedad lo más utilizado como suela era el cuero o el esparto. Hoy en día lo más común es la fabricación de suelas a partir de materiales sintéticos. Si poseen pequeños tacos resultan más seguros. Ciertas veces tienen pequeños relieve o pequeñas rayas, otras veces se

forman pequeños hoyos, ya que en caso de ser completamente llanos resultan peligrosos porque pueden provocar accidentes.

- **Forma de abrocharlos:** los zapatos pueden ser abrochados gracias a cordones, hebillas, o cierre. En el caso de los mocasines que no necesitan ser amarrados.
- **Puntas:** según la forma que posee su punta, sean estas ovaladas, redondeadas, cuadradas, finas o totalmente circulares.

También pueden ser clasificados según el uso que se les dé:

- **Zapatos diarios:** son utilizados de manera regular, son comúnmente llamados zapatos de calle. Se caracterizan por ser zapatos más bien seguros, que no sean propicios a generar resbalones u otro tipo de accidentes, deben ser cómodos y otorgar cierta protección, no debe generar anomalías en los pies de quien los utilice y por último cumplen una función estética.
- **Zapatos de trabajo:** según las normas deben cumplir con ciertas características como resistir a los hidrocarburos, aceites, deben ser antiestáticos y antideslizantes, resistir distintos tipos de temperaturas, las suelas deben ser muy duras para que tenga una función protectora, lo mismo que la punta.
- **Zapatos deportivos:** además de cumplir con las prestaciones de los zapatos diarios, deben estar adaptados a la actividad deportiva que se desee realizar. Generalmente deben adaptarse al pie del deportista, es decir sus características físicas, al deporte a realizarse y el tipo de suelo donde será practicado.

- **Zapatos ortopédicos:** los zapatos ortopédicos son utilizados por muy diversas cuestiones; por ejemplo, cuando se tiene un pie plano, si se tiene una pierna más larga que la otra, los diabéticos en ciertos casos también pueden utilizar, entre otros usos.

Zapatos femeninos: existe una gran variedad de zapatos diseñados exclusivamente para las mujeres, pueden ser clasificados en:

- **Mules:** no posee ningún tipo de sostén en la parte del talón.
- **Taco:** los zapatos con tacos son muy utilizados por las mujeres no sólo para sentirse más altas, si no que a su vez favorecen la postura. Existen lo de taco alto, aquellos que superan los cinco centímetros, y los que se encuentran por debajo de los cinco centímetros son llamados de taco bajo, los que tienen taco fino o grueso, entre otras diferencias que pueden ser hallados en los tacones.
- **Bailarinas:** esta clase de zapatos es muy utilizado durante las épocas que las temperaturas son más elevadas. Estos cubren todo el pie, exceptuando la parte del empeine.
- **Tiras:** están dotado de una tira posterior que resta sujeto al pie.
- **Botas:** son más altos que los demás ya que deben sobrepasar el tobillo. Pueden incluso llegar hasta las rodillas.
- **Plataformas:** éstos se diferencian con una suela muy alta.
- **Zapatos deportivos:** debe cubrir las mismas funciones que los zapatos deportivos masculinos, pero son adaptados al pie de la mujer.

- **Zapatos de danza:** dentro de esta categoría se hallan los zapatos para realizar danzas clásicas y otros tipos de baile, como jazz, tango, folklore, etc.
- **Zapatos ortopédicos:** tiene el mismo fin que los zapatos ortopédicos masculinos, pero estos son adaptados a las mujeres.¹⁰

3.3 COMPOSICIÓN DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN BUCARAMANGA

En la Tabla 1 se muestra la clasificación por tamaño de las empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga a marzo de 2016; la Tabla 2 muestra la composición por actividad económica para la misma fecha, la Gráfica 1 muestra el diagrama de toro de la distribución por tamaño.

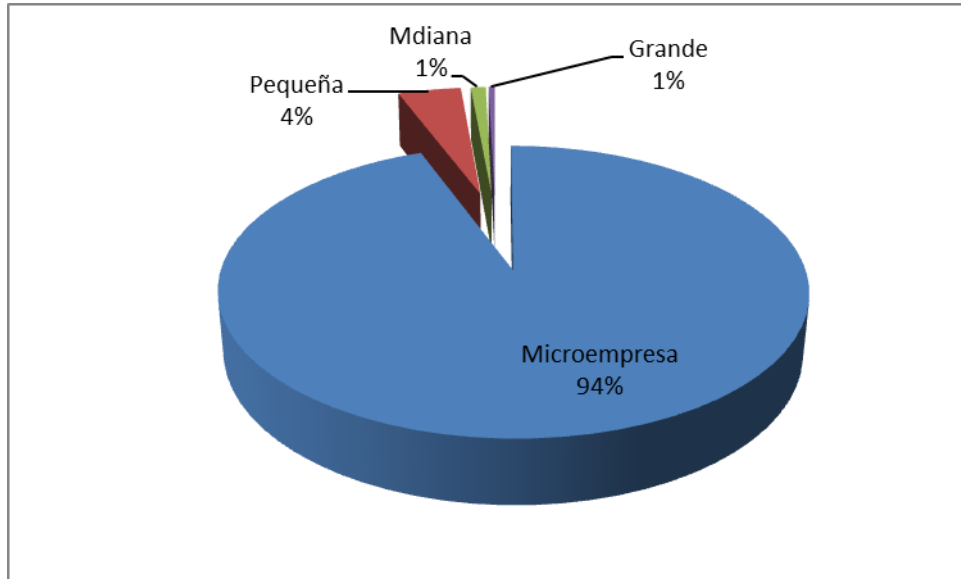
Tabla 2. Clasificación por tamaño de empresa a marzo de 2016

TAMAÑO	NÚMERO	%
Micro	31.031	94,3%
Pequeña	1.406	4,3%
Mediana	338	1%
Grande	136	0,4%
Total	32.911	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga Empresas matriculadas y renovadas desde 1/01/2012 hasta 31/03/2016

¹⁰ TIPOS. Tipos de calzado. [En línea]. [Consultado en 08 de febrero de 2016.] Disponible en: <http://www.tiposde.org/general/624-tipos-de-zapatos/>.

Figura 6. Participación % por tamaño de empresa a marzo de 2016

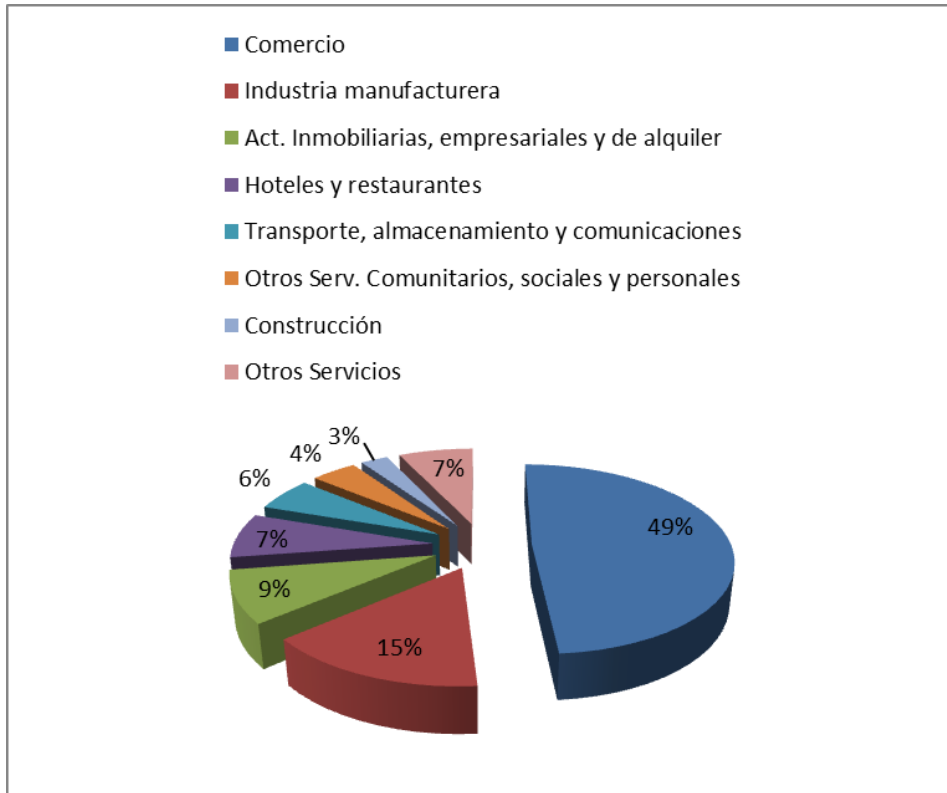


Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. 31/03/2016

Los datos de la Tabla 2 muestran que en Bucaramanga y su área metropolitana la mayoría de las empresas (99.6%) corresponden a MIPYMES, siendo dentro de estas las microempresas las más abundantes con 31.031 establecimientos (94%), seguidas de las pequeñas que suman 1.406 (4%), mientras que las medianas con 338 empresas sólo representan el 1% del total. Por otra parte, existían a marzo de 2016, 136 empresas registradas que clasifican como gran empresa es decir sólo el 0.4% del total de registros.

La distribución de las empresas de acuerdo con su actividad económica, se presenta en la Tabla 3 y la figura 8, corresponde al diagrama de torta de dicha distribución.

Figura 7. Clasificación de empresa por actividad económica a marzo de 2016



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Tabla 3. Clasificación de empresa por actividad económica a marzo de 2016

	ACTIVIDAD ECONÓMICA	EMPRESAS	%
1	Comercio	16.044	48,75%
2	Industria manufacturera	4.966	15,09%
3	Act. Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2.901	8,81%
4	Hoteles y restaurantes	2.487	7,56%
5	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.878	5,71%
6	Otros Serv. Comunitarios, sociales y personales	1.436	4,36%
7	Construcción	860	2,61%
8	Otros Servicios	2.339	7,11%
	Total	32.911	100,00%

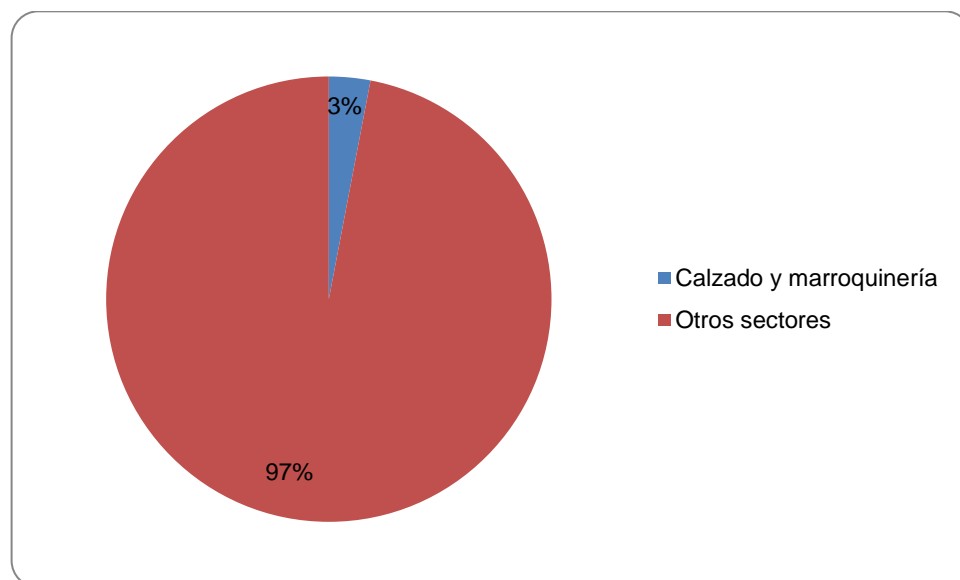
Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

La Tabla 3 muestra que el mayor número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga tienen como actividad principal el comercio, esta actividad agrupa a 16.044 empresas que representan el 48.7%, las empresas registradas como industria manufacturera, actividad en la que están registrados los fabricantes de calzado agrupaba a marzo de 2016, un total de 4.966 empresas que corresponden al 15.1% del total de los registros.

3.4 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR CALZADO DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

El número de empresas dedicadas a la producción de calzado que se encontraban registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga a marzo de 2016 era de 1.164, esto corresponde al 3% del total de empresas manufactureras. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 8. Porcentaje de empresas de calzado versus empresas generales del sector



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2016

Se aprecia entonces que el sector de calzado y la marroquinería, es significativamente pequeño al compararse con el número de empresas totales de Bucaramanga, pero es importante para la región porque es uno de los sectores que más volumen de venta generan.

3.4.1 Calidad y variedad de insumos Uno de los principales cuellos de botella en el sector corresponde a la limitada oferta y variedad de insumos para la fabricación de productos finales. La baja disponibilidad de insumos, acompañada frecuentemente por deficiencias en la calidad de los mismos, afecta de manera toda la cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería.¹¹

El tema de la calidad se está volviendo muy importante para las MIPYMES y la han venido incorporando como herramienta para mejorar internamente y competir en mercados abiertos.

De igual manera los certificados de calidad ayudan a generar confianza entre los compradores internacionales y para las MIPYMES son una carta de presentación que identifica sus procesos adecuados para el desarrollo de productos.

3.4.2 Competencia En el sector de cuero, calzado y marroquinería existe una baja cultura de asociatividad, situación que impide aprovechar los beneficios propios de los esquemas de alianza entre empresarios y obstaculiza la concertación de iniciativas que puedan beneficiar a diferentes empresas del sector.¹²

Las empresas están obligadas a sobrevivir en nichos de mercados muy competitivos, donde a veces se encuentran también las grandes organizaciones.

¹¹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. BOGOTÁ. Plan de negocios cuero, calzado y marroquinería. 2103. [En línea]. Disponible en: https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINERÍA_VF.pdf

¹² Ibíd., MINCIT

Esta situación se agudiza aún más con la tendencia cada vez más creciente a nivel mundial de la apertura de los mercados y de la internacionalización de la economía.

3.4.3 Innovación En la gran mayoría de empresas de calzado y marroquinería, el componente de diseño de nuevos estilos de calzado, es un elemento fundamental en el proceso productivo, pero no se ha llevado a cabo por falta de herramientas o conocimientos que le faciliten al desarrollo a nuevas tendencias de moda. Esta situación impacta negativamente en su capacidad de generación de valor agregado y dificulta el posicionamiento de productos y marcas de una empresa.¹³

Se pretende estar en la vanguardia de las tendencias de moda para que sean posibles las ventas deseadas, se insiste en hacer una continua investigación en cuanto a estilos y tendencias para cumplir al 100% las necesidades de los clientes en cuanto a comodidad y confort.

3.4.4 Marketing En cuanto a las estrategias de mercadeo de los productos generados en el sector, se aprecia una falta de aplicación de medidas novedosas y efectivas que permita posicionar a la cadena productiva tanto nacional como internacionalmente, que permita controlar la volatilidad en los precios y aumentar el consumo per cápita del calzado en el país.

Las empresas se enfocan demasiado en la perspectiva financiera, pues sus prioridades son ventas, liquidez, flujo de caja y rotación de activos. Dejando a un lado la imagen y el desarrollo de la empresa.

3.4.5 Desarrollo del calzado frente al mundo A la luz de los tratados de libre comercio recientemente suscritos por Colombia, resulta prioritario avanzar en la consolidación de nichos de mercado como Estados Unidos y la Unión Europea.

¹³ Óp. cit, MINCIT

Por tal motivo, proporcionar condiciones favorables para el ingreso de nuevos empresarios locales en dichos mercados se considera una de las acciones estratégicas en materia de comercio exterior.

Así mismo el gobierno tiene que realizar estrategias para proteger al calzado colombiano frente al ingreso de productos extranjeros, ya que estos productos son más económicos y afectan gravemente al comercio de Bucaramanga.

3.4.6 Sistemas de información Hoy por hoy, los empresarios y gremios del sector no cuentan con información actualizada, pertinente y confiable de la situación competitiva del sector en materia de empleo, ventas, comercio exterior, entre otros, lo cual limita la toma de decisiones estratégicas asociadas con cada uno de los segmentos que componen la cadena.

Los encargados de las empresas, continuamente está buscando tendencias mediante análisis del mercado local, ferias a nivel regional y nacional, asisten a eventos de moda para obtener información que les permitan establecer tendencias de texturas, modelos y colores.

Para el manejo de la información, algunas cuentan con software contable o administrativo, que si bien sirve para la organización y recuperación de información valiosa para la planificación en el pago de impuestos, deja de lado los componentes de costeo, aprovisionamiento, inventarios, producción y comercialización, así como la medición de indicadores importantes para establecer el nivel de desempeño de los procesos claves de la empresa.

ACICAM en conjunto con ACCASOFT SOFTWARE y el SENA, vienen desarrollando una iniciativa para la implementación de un software para el manejo de los procesos administrativos, de producción, fiscales y financieros de la empresa, con la finalidad de controlar las operaciones e integrar la información de

las empresas de calzado. Por medio de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS, se han ejecutado desde 2014, 15 proyectos de pregrado que incluyen la implementación de este software para empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga.

3.4.7 Tecnología En Colombia la industria del cuero y sus manufacturas evidencia serios rezagos en materia de renovación tecnológica y en la gestión de procesos productivos que garanticen la competitividad de la cadena a la luz de los retos que exigen los mercados internacionales en términos de calidad, capacidad productiva e innovación.

Los empresarios conciben el desarrollo tecnológico solamente como la adquisición de maquinaria, pero en cuanto a procesos y desarrollos de producto no se realiza mayor inversión, y si se habla de sistemas de información y software, los empresarios solo se preocupan en tener un programa para manejar la parte contable, son pocas las empresas que hacen uso del diseño asistido por computador, la gran mayoría diseña y escala a mano.¹⁴

3.4.8 Competencia desleal El sector de calzado requiere de manera prioritaria la revisión de alternativas de defensa comercial avaladas por la OMC, con el fin de mitigar los impactos negativos derivados de las prácticas de competencia desleal, entre las que se encuentra el contrabando, la sub-facturación y la facturación ficticia.¹⁵

Entre los mismos empresarios existen muchas rivalidades para estar y permanecer en el mercado, por ende, algunos comerciantes discriminan el precio real del producto (solo para captar más mercado), al realizar esta actividad los otros comerciantes tienen que bajar automáticamente los precios para verse

¹⁴ Óp. cit, MINCIT

¹⁵ Óp. cit, MINCIT

atractivo frente al mercado. Este problema hace que la margen de rentabilidad disminuya.

3.4.9 Capital humano El sector presenta brechas importantes en términos de calidad y pertinencia de la formación de capital humano, situación que incide de manera directa en la productividad y competitividad del sector y desincentiva la atracción de personal calificado que pueda ofrecer valor agregado al proceso productivo dentro del sector.¹⁶

La mano de obra calificada es verdaderamente escasa en la ciudad de Bucaramanga, en especial para las épocas de mayor producción que se da en los meses de junio a diciembre; sin embargo, esta problemática tiene varias caras.

Por un lado, el empresario asegura que el SENA y el CDP no capacitan el personal suficiente y por eso se muestran inconformes pues alegan que a pesar de pagar los parafiscales se ven obligados a capacitar ellos mismos su personal. Así es como surge en las empresas la figura del ayudante; el ayudante es una persona sin experiencia que empieza a trabajar en la empresa realizando operaciones no calificadas al servicio de un operario calificado, y luego de un tiempo va aumentando en la complejidad de las tareas que realiza.

3.4.10 Capacidad exportadora Para muchas empresas, la pérdida del comercio con Venezuela, ha sido un golpe muy duro para el sector del calzado, pero gracias a la alza del dólar frente a otros países se han lanzado a buscar nuevos mercados con ingresos monetarios bien significativos para el sector.

Los empresarios afirman que muchas veces se logra concretar una exportación pero para una segunda no pueden cumplir con los volúmenes pedidos, es decir

¹⁶ Óp. cit, MINCIT

que los bajos niveles de producción pronto se convirtieran en un obstáculo para una comercialización efectiva para las exportaciones a otros países.

3.4.11 Publicidad y promoción Normalmente algunas empresas tienen la posibilidad monetaria para hacer publicidad, es decir su impacto en la propagación y anuncios es bajo.

Las promociones se manejan de acuerdo a fechas especiales o estrategias internas de poca duración. La mayoría de las empresas optan por distribuir su publicidad por páginas de Facebook o en la web, para estar compartiendo fotos de los últimos diseños de calzado que han llegado al almacén; también cuentan con tarjetas de presentación y en algunos casos las empresas hacen cajas o bolsas para empacar cada par de zapatos, con el logotipo de la empresa.

4. FACTORES DE RELEVANCIA PARA EL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA

Para realizar el estudio se debe obtener información del sector de calzado de Bucaramanga, a través de las personas encargadas de las empresas del sector, como lo son vendedores, administradores, gerentes u otros actores vinculados que puedan brindar información, considerando sus diferentes aspectos como son el administrativo, productivo, financiero, comercial, tecnológico y del entorno, con la finalidad de complementar el diagnóstico iniciado con el estudio exploratorio.

4.1 OBJETIVOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

- Diseñar el instrumento de recolección de datos.
- Aplicar encuestas a las empresas de calzado seleccionadas.
- Realizar la tabulación de las encuestas aplicadas.
- Interpretar y analizar los datos obtenidos de las encuestas aplicadas, teniendo en cuenta a su vez la información del estudio exploratorio.

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO

Para la realización del estudio, primero se hizo claridad sobre el tipo de información que se pretendía encontrar con el desarrollo del mismo; estos requerimientos llevaron a la conclusión de que la información necesaria debía ser suministrada directamente por los vendedores, administradores y gerentes de las empresas o en su defecto por una persona de la empresa que participe o se involucre con el manejo de calzado del Bucaramanga.

Una vez determinado el tipo de información a recolectar y las personas que la suministrarían, se procedió a diseñar el instrumento de recolección, que para este caso fue una encuesta.

Se diseñó el instrumento, que dio como resultado una encuesta de 20 preguntas con opciones de única respuesta y de selección múltiple, también preguntas abiertas y respuestas que requerían ser justificadas. Es muy importante el papel de este último espacio, ya que el empresario quiere aportar sus puntos de vista en cuestiones puntuales y esto es muy valioso para pasos posteriores de la metodología prospectiva.

Las encuestas diseñadas para la recolección de datos fueron aplicadas durante el mes de abril de 2016 a 50 empresas de calzado registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga y afiliadas a ACICAM.

Este muestreo se hizo por conveniencia por razones que se exponen a continuación:

- Los empresarios no están dispuestos a dar información de sus empresas a menos que sea para una entidad que les genere confianza.
- Los empresarios de calzado dicen estar cansados de que se les diagnostique y que según ellos; “les haga perder tiempo con encuestas”.
- El diligenciamiento de la encuesta debía hacerse de forma personal por los autores del estudio ya que era un espacio muy importante para captar la mayor cantidad de información para las fases posteriores del estudio prospectivo.
- ACICAM es un gremio que genera confianza en sus asociados y tiene la capacidad de convocatoria para que estos accedieran colaborar con el estudio.

Las encuestas fueron aplicadas en abril de 2016.

4.3 PROCEDIMIENTO DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO

Para la aplicación de las encuestas, los investigadores y encuestadores visitan a las empresas personalmente, haciendo las encuestas “cara a cara” a los entrevistados.

Al momento de aplicar la encuesta, el encuestador explica nuevamente el objetivo de la investigación y procede a preguntar al encuestado, y a anotar sus respuestas. Cabe destacar que en el transcurso de la encuesta el encuestador resolvía cualquier duda que pudiera surgir. El formato de encuesta utilizado se presenta como anexo en este documento. (Ver Anexo A).

4.4 FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

La ficha técnica correspondiente al presente estudio se presenta en la

Tabla 4.

Tabla 4. Ficha técnica del estudio

Tipo de investigación	Concluyente
Método de la investigación	Análisis y síntesis
Fuentes de información	Fuente Primaria: diseño y aplicación de cuestionario dirigido a empresarios del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga.
Técnica usadas para la recolección de la información	Encuesta

Instrumento	Cuestionario de preguntas de selección múltiple con única y múltiple respuesta.
Modo de Aplicación	Directo: realizada por los autores del proyecto.
Población	Para el año 2015, el número total de empresas manufactureras y comercializadoras de calzado en la ciudad de Bucaramanga es de 1164 siendo este un universo para esta investigación.
Marco Muestral	50 empresas del sector calzado de la ciudad de Bucaramanga
Alcance	Bucaramanga.
Encuestador	María Paula Cárdenas Ávila Miguel Andrés Jaimes Quintero
Tipo de muestreo	Muestreo por conveniencia

4.5 ANÁLISIS DE DATOS

4.5.1 Análisis de las preguntas del cuestionario A continuación, se muestra de manera organizada los resultados obtenidos luego de realizar el estudio descriptivo. En éste, se hace un análisis de la información arrojada por cada una de las preguntas de la encuesta.

Pregunta # 1. Formación del empresario

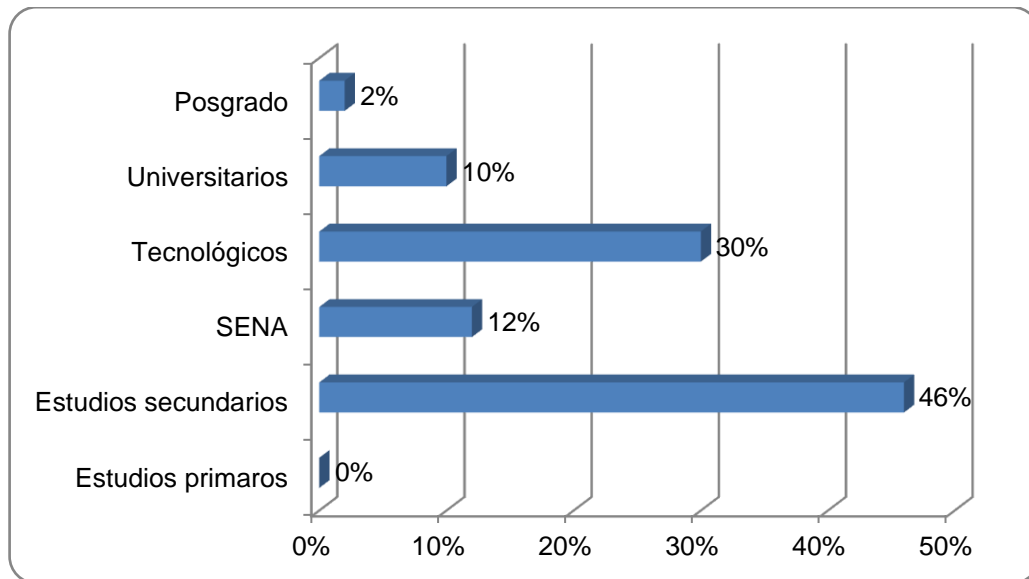
Los empresarios fueron encuestados respecto a su grado de formación y nivel educativo, resultando lo mostrado en la Tabla 5.

Tabla 5. Formación del empresario

TIPO DE ESTUDIOS	CANTIDAD	%
Estudios primarios	0	0%
Estudios secundarios	23	46%

TIPO DE ESTUDIOS	CANTIDAD	%
SENA	6	12%
Tecnológicos	15	30%
Universitarios	5	10%
Posgrado	1	2%

Figura 9. Distribución porcentual de la formación del empresario



Los datos dejan ver que la mayoría de empresarios encuestados tienen formación de estudios secundarios (46%) y Tecnólogos (30%), lo que puede llegar a determinar la perspectiva de gestión empresarial en el entorno. Solo seis de los cincuenta encuestados expresaron contar con un título universitario, de donde apenas uno de ellos ha realizado estudios de posgrado. Esta situación permite inferir que la capacidad de crecimiento de la empresa podría estar limitada, dado que hasta cierto punto, su funcionamiento sin la aplicación de buenas prácticas administrativas y operativas, podría no suponer una falencia de marcada importancia. Sin embargo, un crecimiento sostenido implica inexorablemente la implementación de sistemas de control y estandarización, para los cuales un empresario no formado profesionalmente o capacitado para ello, no estaría en

condiciones de hacerlo; y es aquí donde tienen mayor probabilidad de fallar aquellos que solo cuentan con estudios de secundaria y que adicionalmente no invierten en su propia capacitación o en asesoría profesional externa.

Pregunta # 2. Antigüedad de la empresa

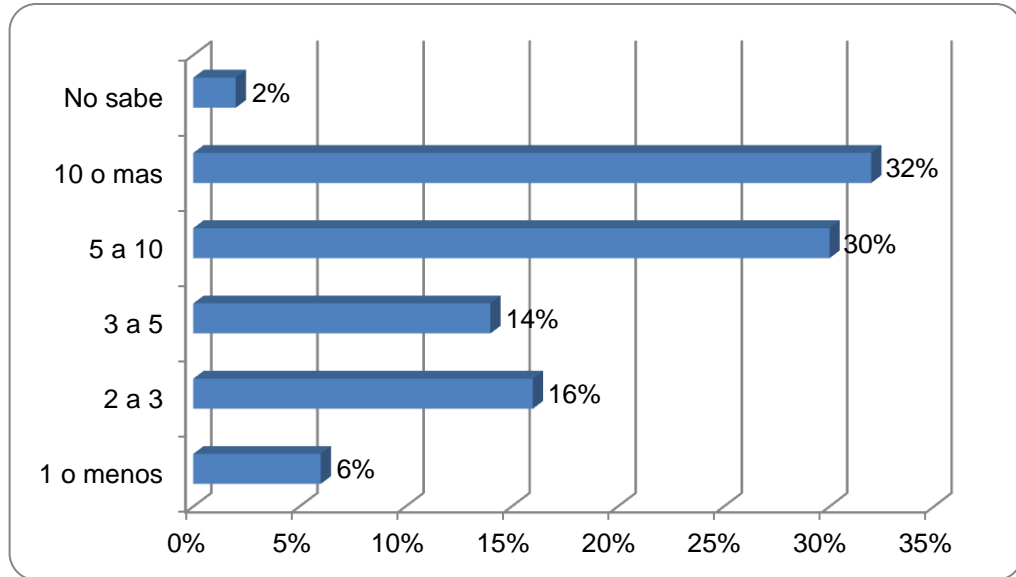
En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Se registran las respuestas respecto a la antigüedad de la empresa, con el objetivo de conocer cuántos años lleva en funcionamiento en el mercado.

Tabla 6. Antigüedad de la empresa

TIEMPO	CANT.	(%)
1 o menos	3	6%
2 a 3	8	16%
3 a 5	7	14%
5 a 10	15	30%
10 o mas	16	32%
No sabe	1	2%
TOTAL	50	100%

Según muestran los resultados la mayoría de empresas encuestadas tienen una antigüedad en el mercado del calzado de más de 10 años (32%) y entre 5 y 10 años (30%), lo que prescribe el grado de desarrollo de una mejor cultura organizacional, debido a que las nuevas empresas no cuentan con los recursos y capacidades que las más antiguas poseen.

Figura 10. Distribución porcentual de la Antigüedad de la empresa



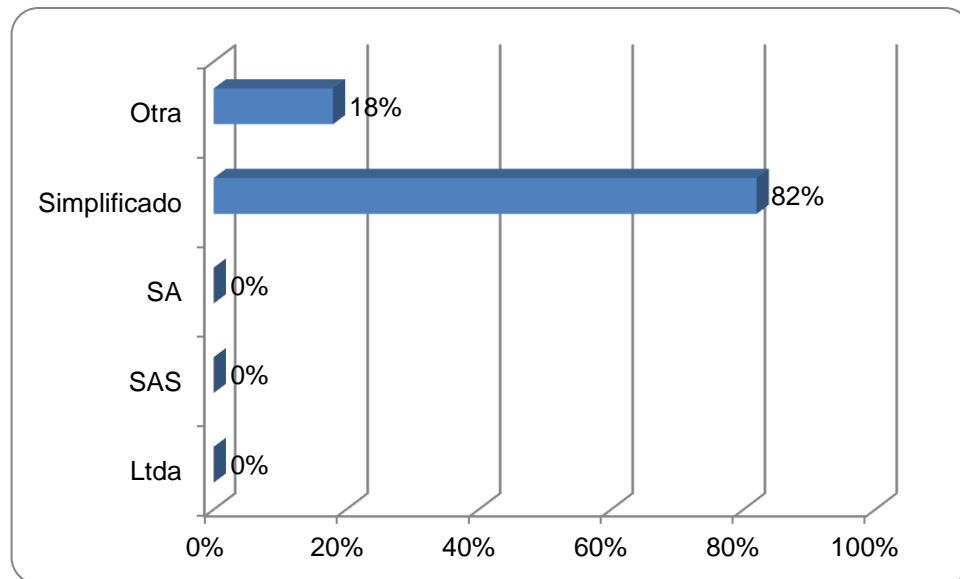
Pregunta # 3. Figura jurídica

En la , muestra los resultados a la pregunta sobre cómo está constituida la empresa.

Tabla 7. Figura jurídica

TIEMPO	CANT.	(%)
Ltda	0	0%
SAS	0	0%
SA	0	0%
Régimen Simplificado	41	82%
Otra	9	18%
TOTAL	50	100%

Figura 11. Distribución porcentual por Figura jurídica



Se observó que el 82% de las empresas encuestadas tiene una figura jurídica como Régimen Simplificado.

Pregunta # 4. Número de socios

Según muestran los resultados, el 100% de las empresas encuestadas son constituidas con un solo socio, caracterizándose por ser empresarios individuales que ejercitan su gestión con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.

Pregunta # 5. Número de empleados

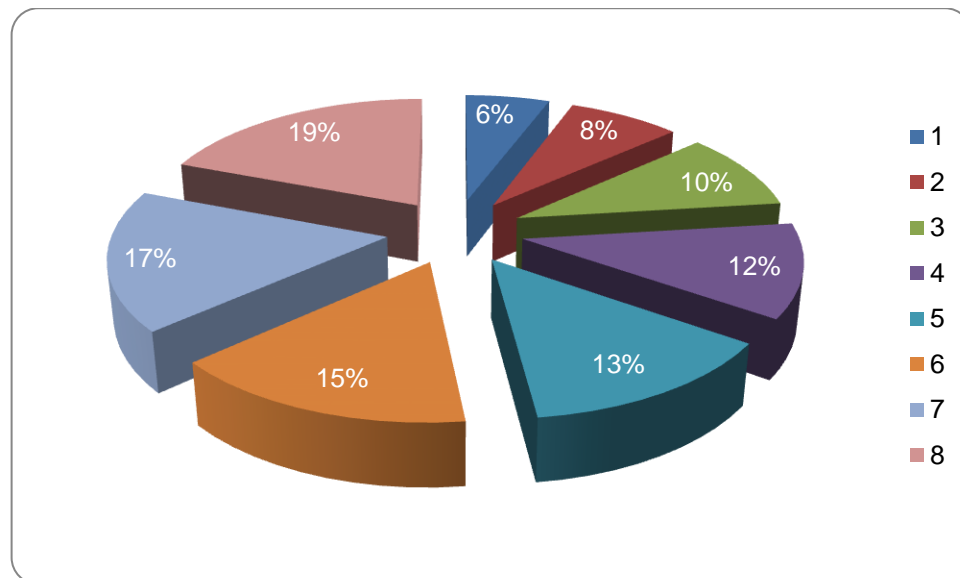
De acuerdo a la conformación de la empresa, se les preguntó el número de empleados que trabajan en la empresa, a continuación en la

se representan los resultados.

Tabla 8. Número de empleados

NÚMERO DE EMPLEADOS	CANT.	%
3	4	8%
4	3	6%
5	6	12%
6	8	16%
7	12	24%
8	8	16%
9	4	8%
10	5	10%
TOTAL	50	100%

Figura 12. Distribución porcentual por Número de empleados



Los resultados muestran que la mayoría de las empresas encuestadas tiene entre 5 y 8 trabajadores (68%), de acuerdo a sus activos tienen una estructura de microempresa (Activos totales por valor inferior a quinientos 500 salarios mínimos

mensuales legales vigentes) o pequeña empresa (entre 501 y menos de 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes).

Pregunta # 6. Actividad que desempeña la empresa

Las empresas encuestadas tenían una distribución en igual proporción entre las fabricantes y las comercializadoras.

Pregunta # 7. Canal de comercialización utilizado por la empresa manufacturera

Con el ánimo de saber un poco sobre qué canales de comercialización son más utilizados por las empresas de manufactura, se realizó esta pregunta con el objetivo de conocer lo que podría ser la estrategia de venta de las empresas, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra los resultados encontrados en esta pregunta.

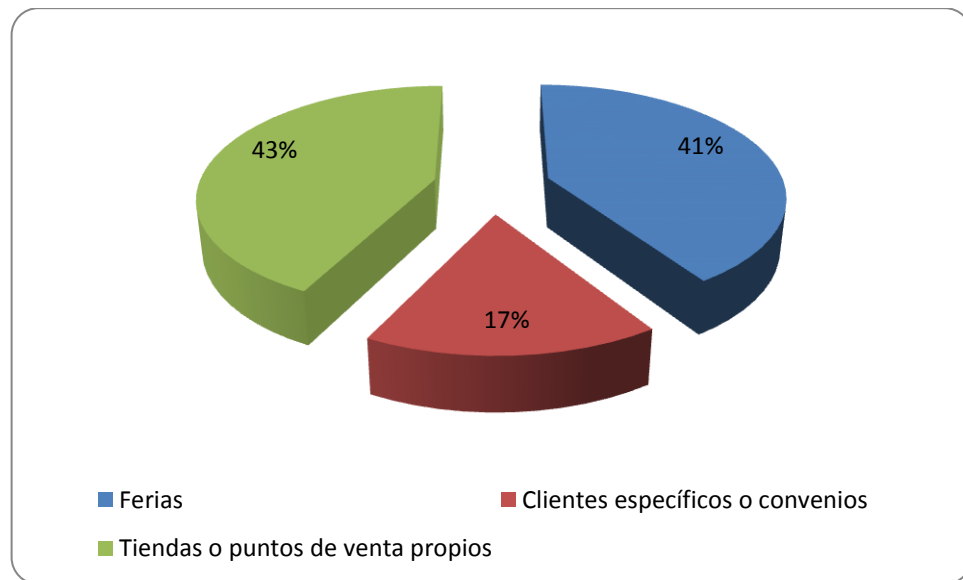
Tabla 9. Canal de comercialización utilizado por la empresa manufacturera

CANAL	CANT.	%
Ferias	22	41%
Clientes específicos o convenios	9	17%
Tiendas o puntos de venta propios	23	43%
TOTAL	54	100%

Según muestran los resultados, los canales de comercialización utilizados en el por los encuestados del sector calzado, son en su mayoría tiendas o puntos de venta propios (43%) y ferias de exposición de marroquinería y calzado (41%). Esto deja ver que los empresarios se limitan al uso de medios de comercialización tradicionales, sin tener en cuenta aquellos relacionados con el internet y las redes sociales, los cuales tienen gran acogida en la actualidad debido al cambio de

mentalidad de los consumidores y el masivo uso de éste. El comercio electrónico permite el aprovechamiento de muchas opciones y herramientas para hacer llegar el producto comercializado al segmento de clientes al que está dirigida la oferta de la empresa.

Figura 13. Distribución porcentual del Canal de comercialización utilizado por la empresa manufacturera



Pregunta # 8. Origen los proveedores

Respecto a los proveedores, se les pregunto sobre de donde son los proveedores y su origen, en las tablas 10 y 11 muestra los resultados obtenidos en la investigación.

Tabla 10. Origen los proveedores – Empresa manufacturera

	CANT.	%
Local	14	35%
Nacional	26	65%
Internacional	0	0%

	CANT.	%
TOTAL	40	100%

Figura 14. Distribución porcentual por Origen los proveedores – Empresa manufacturera

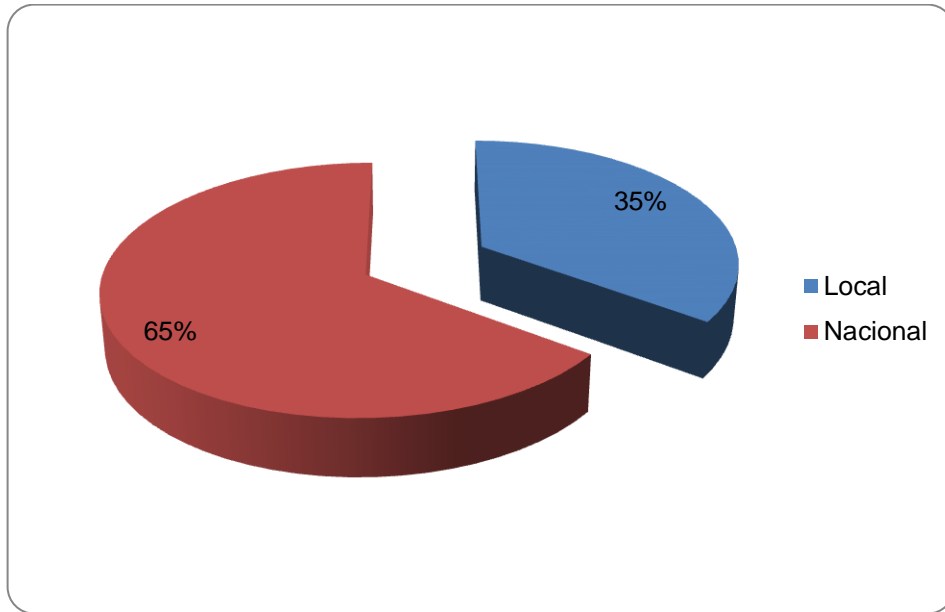


Figura 15. Distribución porcentual por Origen los proveedores – Empresa comercializadora

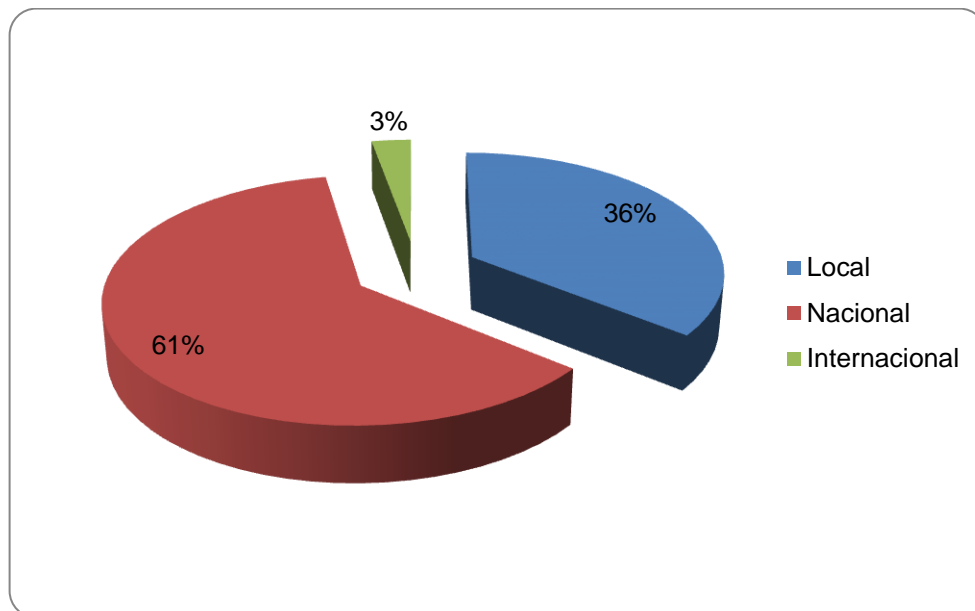


Tabla 11. Origen los proveedores – Empresa comercializadora

ORIGEN	CANT.	%
Local	25	36%
Nacional	43	61%
Internacional	2	3%
TOTAL	70	100%

Los datos dejan ver que los proveedores del sector calzado son nacionales, el manufacturero con una participación del 65% y el comercial el 61%.

Pregunta # 9. Alternativas que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las comercializadoras

En la

Las empresas comercializadoras de zapatos que fueron encuestados, expresaron en la mayoría de los casos que las características más importantes a la hora de escoger sus proveedores, eran la rapidez en la entrega y cumplimiento en la fecha de entrega de los pedidos, dejando como el aspecto menos importante a la calidad del producto, siendo que este es un factor vital para lograr la fidelización de los clientes y al cual claramente se le está asignando un estatus menor.

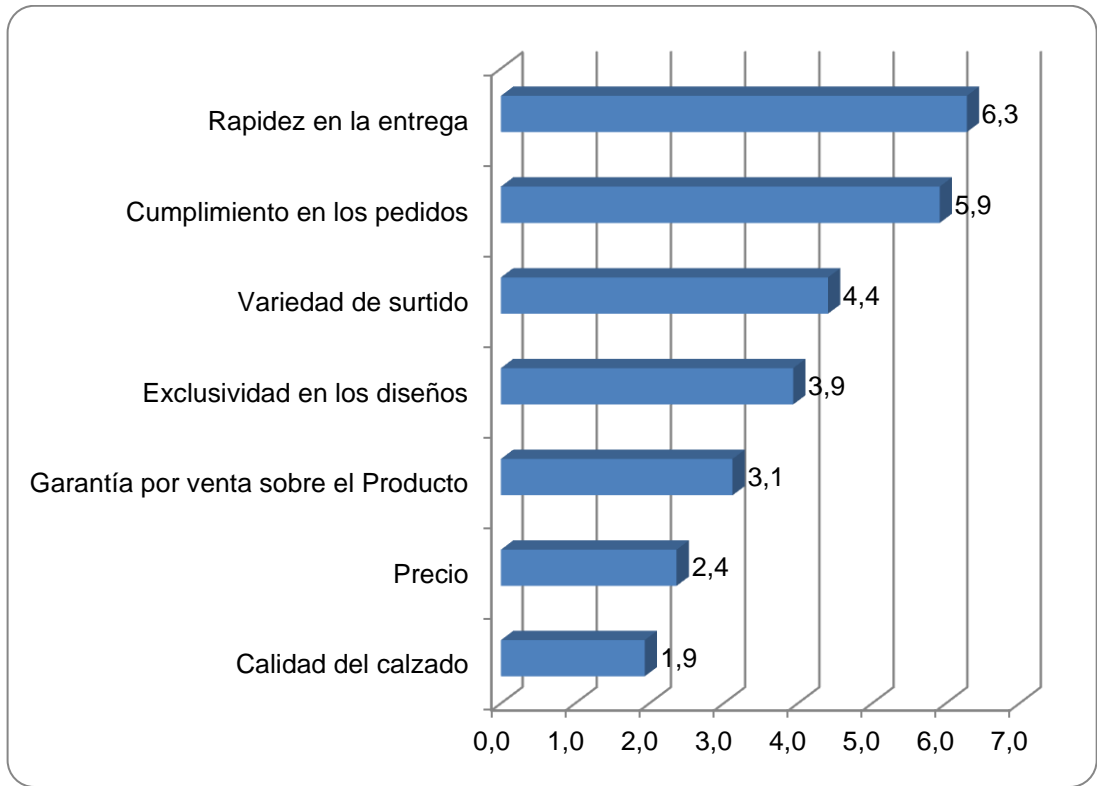
para las comercializadoras, se les preguntó a los empresarios sobre las diferentes alternativas que inciden en el momento de seleccionar el proveedor. A continuación, se reflejan los resultados obtenidos.

Las empresas comercializadoras de zapatos que fueron encuestados, expresaron en la mayoría de los casos que las características más importantes a la hora de escoger sus proveedores, eran la rapidez en la entrega y cumplimiento en la fecha de entrega de los pedidos, dejando como el aspecto menos importante a la calidad del producto, siendo que este es un factor vital para lograr la fidelización de los clientes y al cual claramente se le está asignando un estatus menor.

Tabla 12. Alternativas que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las comercializadoras

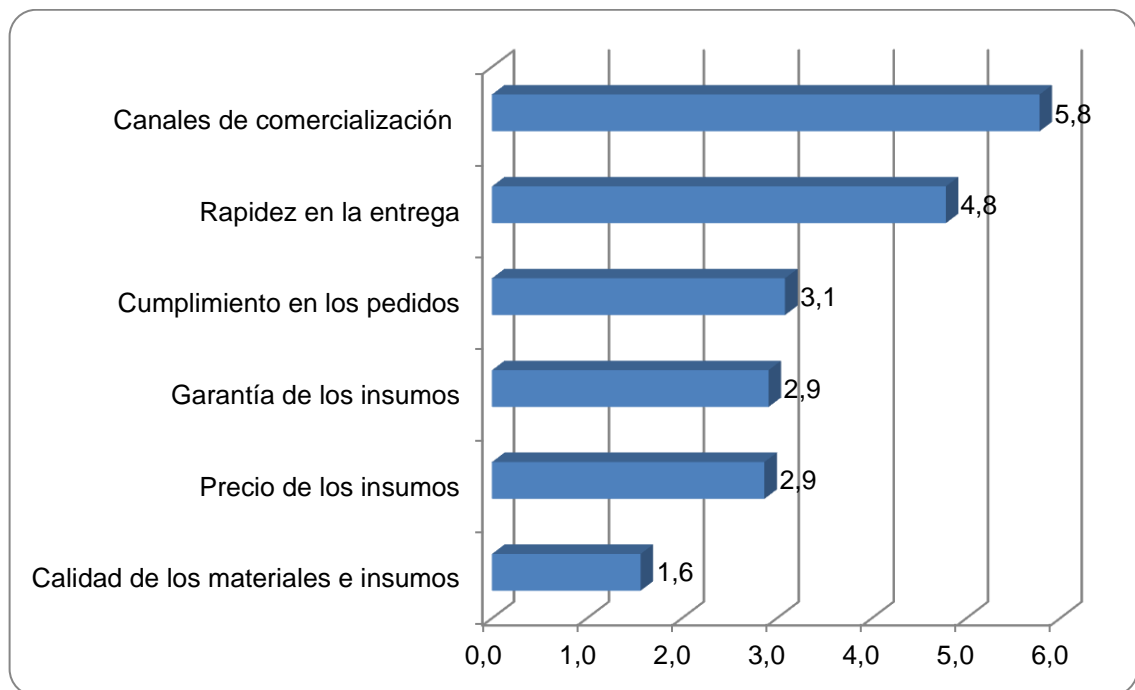
CRITERIO	PROMEDIO
Precio	2,4
Garantía por venta sobre el Producto	3,1
Calidad del calzado	1,9
Variedad de surtido	4,4
Rapidez en la entrega	6,3
Cumplimiento en los pedidos	5,9
Exclusividad en los diseños	3,9

Figura 16 Distribución porcentual de las Alternativas que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las comercializadoras



Pregunta # 10. Factores que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las empresas manufactureras

Figura 17. Distribución porcentual de los Factores que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las manufactureras



De acuerdo a lo que mostrado en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, es posible apreciar que las empresas manufactureras dan una mayor importancia a los canales de comercialización con los que cuenta el proveedor, así como la rapidez en la entrega de los pedidos, más que a la calidad de los materiales e insumos adquiridos.

Tabla 13. Factores que inciden en el momento de seleccionar el proveedor en las manufactureras

CRITERIO	PROMEDIO
Precio de los insumos	2,87
Garantía de los insumos	2,91
Calidad de los materiales e insumos	1,57
Canales de comercialización	5,78
Rapidez en la entrega	4,78
Cumplimiento en los pedidos	3,09

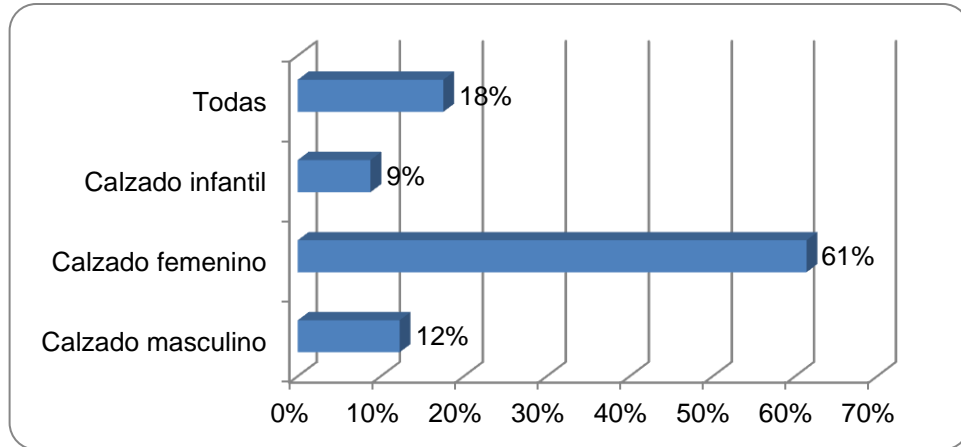
Pregunta # 11. Segmento de la empresa

El sector calzado de Bucaramanga produce de diferentes líneas, que pueden ser dama, caballero o infantil, en la Tabla 13 están las respuestas de las empresas a la pregunta a que segmento está dirigida la empresa.

Tabla 14. Segmentación de la empresa

SEGMENTO	CANT.	%
Calzado masculino	7	12%
Calzado femenino	35	61%
Calzado infantil	5	9%
Todas	10	18%
TOTAL	57	100%

Figura 18. Distribución porcentual por Segmentación de la empresa



Se observó que la mayoría de las empresas encuestadas tiene como mercado objetivo el calzado femenino (61%), estableciendo determinadas acciones de marketing, las cuales son realizadas con el propósito de obtener una determinada rentabilidad, crecimiento o participación en el mercado, como estrategia para tener clientes potenciales permitiendo tener ventas exitosas y con mayor frecuencia.

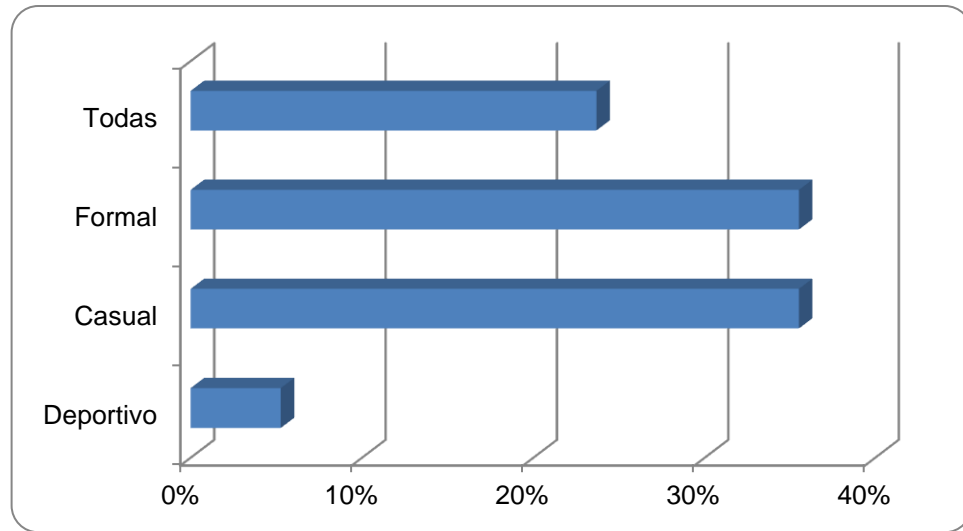
Pregunta # 12. Tipo de calzado que vende la empresa

En Bucaramanga se venden diferentes tipos de calzados, por ende se les hizo una pregunta sobre qué tipo de calzado se vende en la empresa. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presentan los resultados.

Tabla 15. Tipo de calzado que vende la empresa

TIPO DE CALZADO	CANT.	%
Deportivo	4	5%
Casual	27	36%
Formal	27	36%
Todas	18	24%
TOTAL	76	100%

Figura 19. Distribución porcentual por tipo de calzado que vende la empresa



Los datos dejan ver que los tipos de calzado que venden las empresas encuestadas de calzado en Bucaramanga para cubrir las necesidades del mercado son principalmente casual (36%) y formal (36%).

Pregunta # 13. Definición de la Identidad empresarial

El análisis de este aspecto, permitió evidenciar que es necesario fortalecer la orientación estratégica de las empresas del sector, dado que el 50% de estas no cuenta con una misión o visión; que son los pilares para la definición de los otros componentes del plan estratégico organizacional (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Este último, que tiene como finalidad plasmar todas las iniciativas y estrategias para el mejoramiento de los procesos de la empresa en cada de una de sus perspectivas: clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y financiera. A cada una de estas estrategias se relacionan objetivos, metas e indicadores, los cuales sirven como medida para hacer seguimiento a los avances obtenidos respecto a la implementación de las estrategias definidas.

Dado que algunos de los empresarios puedan no tener conocimiento de estas buenas prácticas de administración organizacional, es necesario que se asesoren de profesionales en el área que puedan prestar los servicios para superar esta falencia.

Figura 20. Distribución porcentual de la Definición de la Identidad empresarial

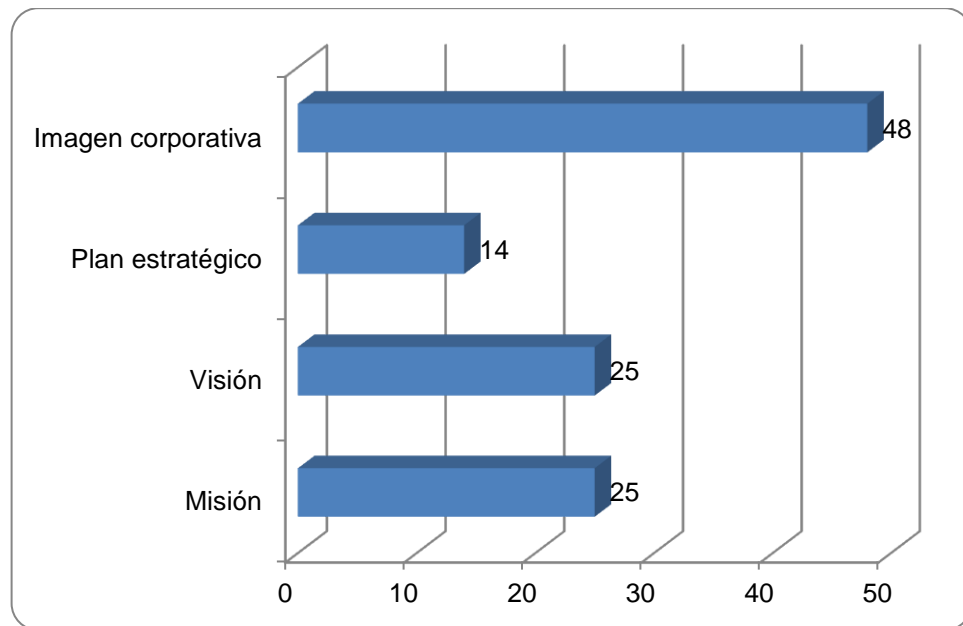


Tabla 16. Definición de la Identidad empresarial

COMPONENTE ESTRATÉGICO	SI	NO	% SI	%NO
Misión	25	25	50%	50%
Visión	25	25	50%	50%
Plan estratégico	14	36	28%	72%
Imagen corporativa	48	2	96%	4%

Pregunta # 14. Brindan capacitación al personal de su empresa

Según los resultados obtenidos, el 50% de las empresas encuestadas brindan capacitación al personal, para lograr un perfeccionamiento del desempeño laboral y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiera en su entorno.

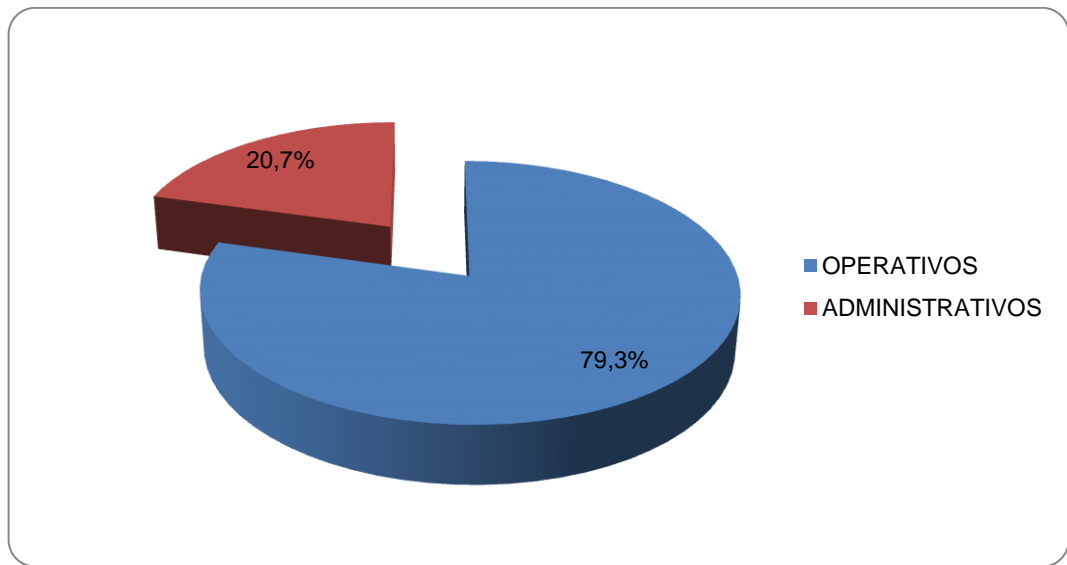
Pregunta # 15. Personal de la empresa que se capacita

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, muestra las áreas en las cuales las empresas capacitan a sus colaboradores, de acuerdo a su condición de operativos o administrativos.

Tabla 17. Personal de la empresa que se capacita

ÁREA	CANT.	%
Administrativo	23	79,3%
Operativo	6	20,7%
Total general	29	100,00%

Figura 21. Distribución porcentual por personal de la empresa que se capacita



La información deja ver que el personal que más recibe capacitación son los operarios (79%), con el objetivo de mejorar sus destrezas y habilidades.

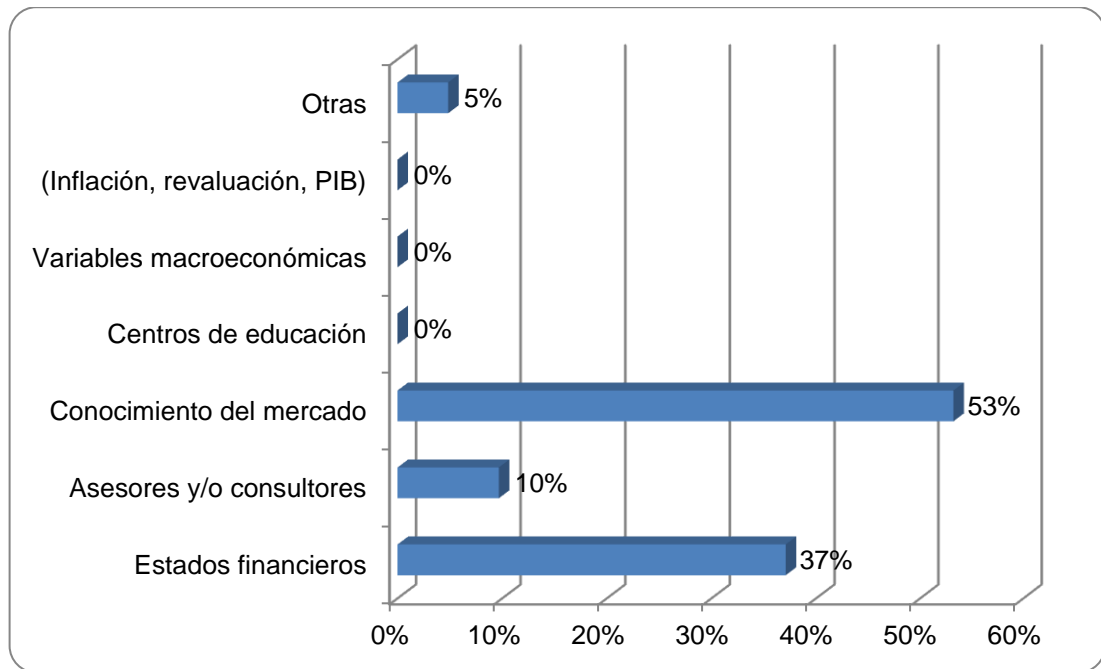
Pregunta # 16. Opciones que se tienen en cuenta al tomar decisiones administrativas

Se les preguntó a los empresarios sobre qué tipos de apoyo utilizan para tomar decisiones administrativas, las respuestas se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18. Opciones que se tienen en cuenta al tomar decisiones administrativas

FACTOR DE DECISIÓN	CANT.	(%)
Estados financieros	23	37%
Asesores y/o consultores	6	10%
Conocimiento del mercado	33	53%
Centros de educación	0	0%
Variables macroeconómicas	0	0%
(Inflación, revaluación, PIB)	0	0%
Otras	3	5%

Figura 22. Distribución porcentual de las opciones que se tienen en cuenta al tomar decisiones administrativas



Según muestran los resultados las empresas encuestadas de calzado en Bucaramanga a la hora de tomar decisiones administrativas tienen en cuenta o consultan principalmente información del mercado (53%), base para la toma de decisiones efectivas para posicionar la empresa, al poder disponer de información pertinente, de calidad y de manera oportuna; permitiendo a la gerencia hacer uso de la misma para elegir las mejores alternativas.

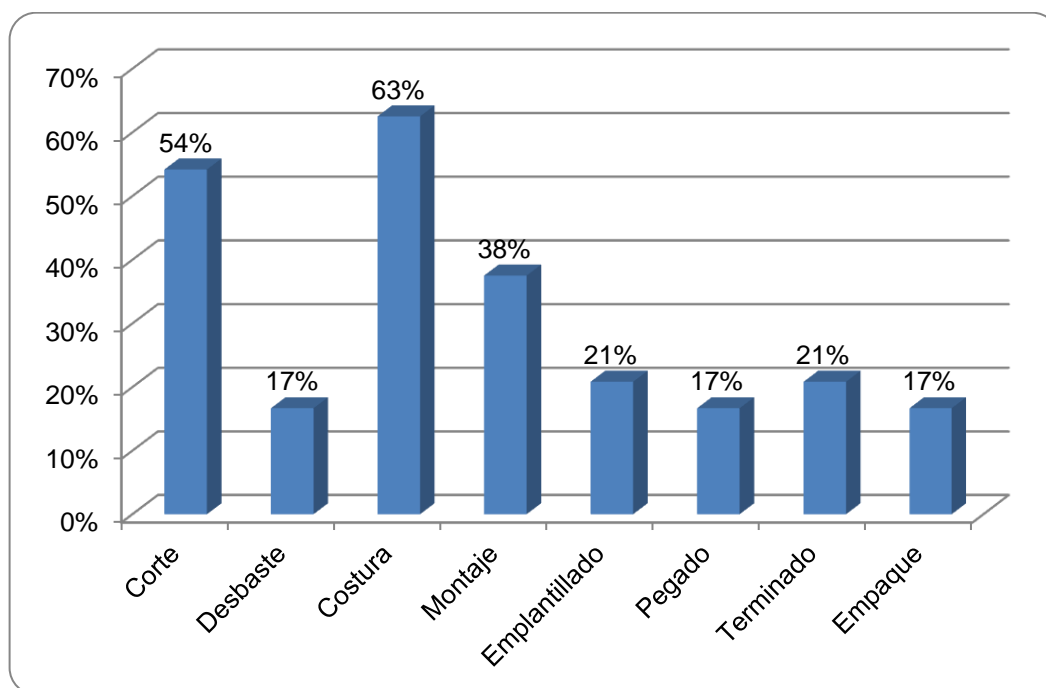
Pregunta # 17. ¿Qué tipo de actividad tecnológica tiene la empresa?

En Tabla 19, se realizó la pregunta que tipos de tecnología se tiene en la empresa, con el objetivo de conocer el grado de tecnología que se maneja en las diferentes empresas, es decir, en el ciclo o etapas de producción se tiene tecnología.

Tabla 19. Tipo de actividad tecnología tiene la empresa

PROCESO	CANT.	%
Corte	13	54%
Desbaste	4	17%
Costura	15	63%
Montaje	9	38%
Emplantillado	5	21%
Pegado	4	17%
Terminado	5	21%
Empaque	4	17%

Figura 23. Distribución porcentual por Tipo de actividad tecnología tiene la empresa



Se observó que las empresas encuestadas de calzado en Bucaramanga tienen tecnología principalmente en el área de corte (54%) y costura (63%) con el objetivo de aumentar la productividad y una baja inversión en tecnología en las

áreas de desbaste (17%), montaje (38%), emplantillado (21%), pegado (17%), terminados o acabados (21%) y empaque (17%).

Pregunta # 18. Tipo de software utilizado por la empresa

Para identificar qué sistemas de información o de software es el que se emplea con mayor frecuencia por los empresarios de calzado, se les preguntó qué tipos de software utiliza la empresa. La Tabla 20, presenta estos resultados.

Figura 24. Distribución porcentual por tipo de software utilizado por la empresa

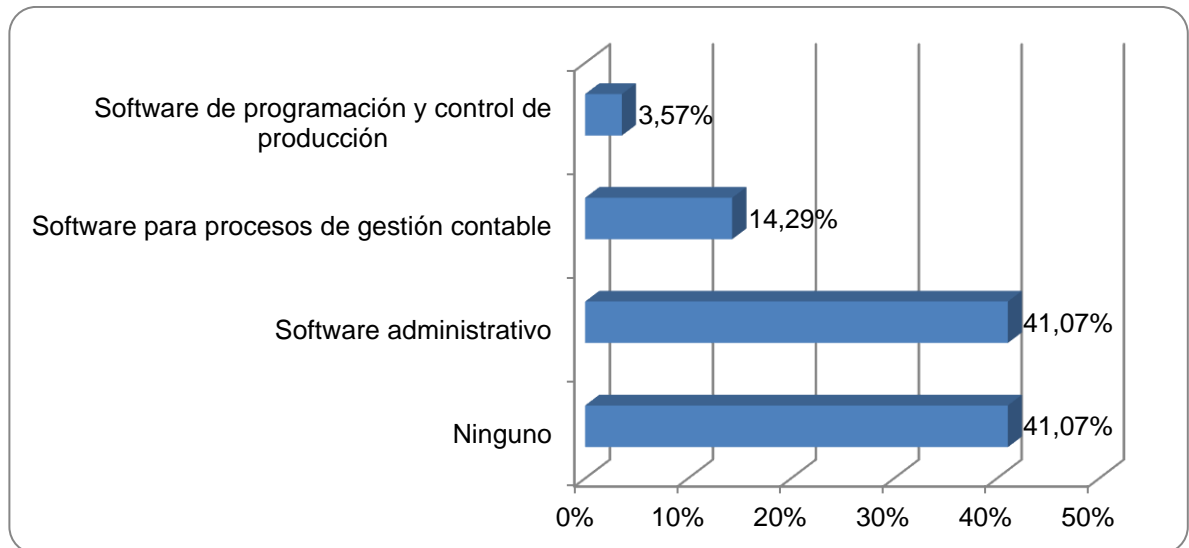


Tabla 20. Tipo de Software utilizado por la empresa

TIPO DE SOFTWARE	CANT.	%
Ninguno	23	41,07%
Software administrativo	23	41,07%
Software para procesos de gestión contable	8	14,29%
Software de programación y control de producción	2	3,57%
Total general	56	100,00%

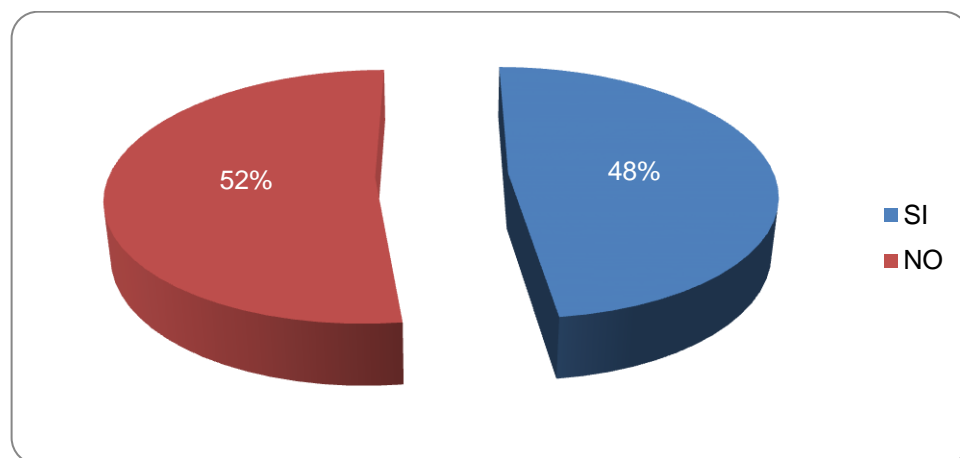
Según muestran los resultados, la mayoría de empresas encuestadas del sector calzado utilizan Software administrativo (41%), con el propósito de fortalecer la gestión empresarial, así mismo se observó que el 41% no usan ningún software.

Pregunta # 19. Inversión en publicidad

Se quiso saber sobre si las empresas de calzado del sector, utilizan el medio de publicidad para darse a conocer al mercado, en la se representan los resultados.

Los datos dejan ver que la mayoría de las empresas encuestadas, no invierten en publicidad (52%), perdiendo la oportunidad de aumentar las ventas y posicionar su empresa en el mercado. Esto puede estar motivado por la no visualización de la importancia de esta herramienta; el desconocimiento de los mecanismos que pueden ser utilizados para acceder a los medios publicitarios, o por la no utilización de redes sociales más populares tales como Facebook e Instagram, las cuales manejan paquetes publicitarios que permiten ser vistos por el público específico al cual quiere llegar el empresario.

Figura 25. Distribución porcentual por empresas que Invierten en publicidad



Pregunta # 20. Factores más influyentes para el cierre de las empresas

El 68% de los empresarios fabricantes encuestados expresó que entre los factores que más significativamente afectaban el cierre de las empresas, se encontraban el mal manejo administrativo; la competencia desleal propiciada por la venta de productos importados que ingresan al país a precios por debajo de los costos de producción del calzado nacional; la alta competencia del sector debido al gran número de productores existentes; así como la falta de innovación en diseños de los productos que son comercializados. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Tabla 21. Factores que influyen en el cierre de las empresas fabricantes

GRUPOS	CANT.	%
Mal manejo administrativo	13	19%
Competencia desleal	9	13%
Competencia	9	13%
Innovación	8	12%
Calzado extranjero	8	12%
Mala logística	4	6%
Materias primas	4	6%
Regateo por parte de clientes	3	4%
falta de apoyo del gobierno	2	3%
Dificultades de acceso a la financiación	2	3%
Falta de publicidad y marketing	2	3%
Falta de servicio al cliente	2	3%
Escasa demanda de productos ofrecidos	2	3%
Falta de tecnología	1	1%
TOTAL	69	100%

En cuanto a las empresas comercializadoras, la tercera parte de los encuestados expresaron que uno de los principales problemas estaba relacionado con la poca diferenciación en la oferta de productos respecto a sus competidores, dado que la innovación en los productos que adquirirían para vender, era muy limitada. Por otra parte, expresaron que las materias primas empleadas en los productos que comercializaban, frecuentemente presentaba problemas y defectos.

Al igual que para las empresas fabricantes, las comercializadoras puntualizaron en la alta competencia del sector y lo difícil que se hace vender sus productos en un mercado que se podría decir, está saturado. Ver

Ante este panorama, se precisa analizar alternativas para mejorar los procesos de innovación en los productos y la expansión de los mercados en los cuales se puedan colocar los productos fabricados por los empresarios Santandereanos de calzado.

Tabla 22. Factores que influyen en el cierre de las empresas comercializadoras

GRUPOS	CANT.	%
Innovación	17	31%
Materias primas	10	18%
Competencia	8	15%
Falta de servicio al cliente	5	9%
Mal manejo administrativo	4	7%
Competencia desleal	4	7%
Calzado extranjero	4	7%
Regateo por parte de clientes	2	4%

GRUPOS	CANT.	%
Dificultades de acceso la financiación	1	2%
TOTAL	55	100%

4.5.1. Cruces de variables

4.5.1.1 Formación del empresario y tipo de software utilizado En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** es posible apreciar que el 52% de las empresas no utilizan ningún software de gestión o aplicación para el control de la información generada por su negocio. Se destaca que los empresarios con un nivel de formación en Educación Secundaria representan el 50% de la muestra encuestada y son quienes utilizan en menor proporción las herramientas ofimáticas de gestión administrativa para el manejo de sus empresas; siendo el 52% de las 26 que no cuentan con ningún tipo de software.

La situación anteriormente descrita, puede obedecer al desconocimiento de la funcionalidad de estas herramientas informáticas, o a la resistencia o temor al cambio, o debido a la falsa creencia de que dichos recursos harán mucho más complicado el manejo de la empresa.

Tabla 23. Tipo de Software utilizado por la empresa / Grado de formación del empresario

TIPO DE SOFTWARE/FORMACIÓN DEL EMPRESARIO	CANT.	%
No usa ningún tipo de software	26	52,00%
Estudios secundarios	14	28,00%
Posgrado	1	2,00%
SENA	3	6,00%
Tecnológicos	6	12,00%
Universitarios	2	4,00%

TIPO DE SOFTWARE/FORMACIÓN DEL EMPRESARIO	CANT.	%
Usa algún tipo de software	24	48,00%
Estudios secundarios	9	18,00%
SENA	3	6,00%
Tecnológicos	9	18,00%
Universitarios	3	6,00%
Total general	50	100,00%

4.5.1.2 Formación del empresario y antigüedad de la empresa Según los datos de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se puede apreciar que los propietarios de empresa con nivel de educación secundaria con una antigüedad entre 6 y 10 años, es igual al de aquellos con nivel de formación tecnológico; 7 empresas. Sin embargo, estos últimos representan solo el 30% del total de empresas, mientras que aquellos con educación secundaria, representan el 46% del total encuestado.

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta, no es posible concluir acerca de la existencia de una relación directa entre la formación del propietario y la antigüedad de la empresa; no obstante, al tener un nivel de educación mayor, existe una probabilidad mayor de que la empresa pueda mantenerse en el mercado, debido a que los profesionales cuentan con mayor número de herramientas administrativas y de gestión para el manejo de sus negocios, así como un acceso más fácil a la banca de crédito para el fortalecimiento de su unidad productiva, y por ende su permanencia en el mercado.

Tabla 24. Nivel de educación / Antigüedad de la empresa

NIVEL DE EDUCACIÓN	ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA
--------------------	--------------------------

	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	36-40	Total general
Estudios secundarios	14%	12%	8%	6%	2%	2%	2%	46%
Posgrado	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
SENA	6%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	12%
Tecnológicos	14%	4%	8%	2%	0%	2%	0%	30%
Universitarios	4%	0%	2%	2%	0%	2%	0%	10%
Total general	40%	18%	22%	10%	2%	6%	2%	100%

4.5.1.3 Estrategias y tiempo de antigüedad De acuerdo a lo establecido en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, es posible evidenciar que para las empresas que tienen un nivel de madurez medio (entre 6 y 10 años), el 67% de estas, no cuenta con un plan estratégico que guíe su operación, y en el cual se encuentren plasmadas las metas empresariales, así como los planes y recursos necesarios para cumplirlas. Para las empresas con una antigüedad en el mercado mayor a 10 años (30 organizaciones), el 73% no cuenta con este documento.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, es posible inferir que las empresas tienen una gran falencia en cuanto a la planificación de sus operaciones, dado que no cuentan con un derrotero que guíe el desarrollo de su actividad empresarial y que sirva de referente para conocer si se han cumplido los objetivos y deseos de la organización en sus diversos frentes de trabajo.

Tabla 25. Existencia de un plan estratégico / Antigüedad de la empresa

ANTIGÜEDAD	NO		SI		TOTAL	
1-5	14	70%	6	30%	20	100%
6-10	6	67%	3	33%	9	100%
11-15	9	82%	2	18%	11	100%

ANTIGÜEDAD	NO		SI		TOTAL	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
16-20	2	40%	3	60%	5	100%
21-25	1	100%		0%	1	100%
26-30	3	100%		0%	3	100%
36-40	1	100%		0%	1	100%
Total general	36	72%	14	28%	50	100%

4.5.1.4 Nivel de educación y toma de decisiones Buscando establecer la relación existente entre el nivel de educación de los empresarios y el tipo de herramientas utilizadas para la toma de decisiones, se analizaron estas variables, obteniendo lo mostrado en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Diferente a lo que se podría pensar, de los seis profesionales dueños de empresas, solo 2 emplean información consolidada de sus estados financieros y en asesorías externas para decidir acerca de acciones estratégicas que requiera su negocio. En lugar de ello, suelen basarse en su experiencia previa acerca del mercado, y tomar decisiones con un componente mayor de intuición, que basadas en evidencias objetivas.

Por otra parte, son los empresarios con nivel de educación Básica Secundaria, aquellos que emplean con mayor frecuencia las cifras de los estados financieros, así como el conocimiento de asesores externos para guiar su operación. Estos representan el 26% del total encuestado; 13 empresarios.

Tabla 26. Nivel de formación del empresario/herramientas para la toma de decisiones

FORMACIÓN/TOMA DE DECISIONES	CANT.	%
Estudios secundarios	23	46%
Asesores y/o Consultores	2	4%
Estados Financieros	11	22%

FORMACIÓN/TOMA DE DECISIONES	CANT.	%
Estados Financieros - Asesores y/o Consultores	1	2%
Conocimiento del mercado	8	16%
Otras	1	2%
Posgrado	1	2%
Conocimiento del mercado	1	2%
SENA	6	12%
Estados Financieros	2	4%
Estados Financieros - Asesores y/o Consultores	2	4%
Conocimiento del mercado	2	4%
Tecnológicos	15	30%
Asesores y/o Consultores	1	2%
Estados Financieros	5	10%
Conocimiento del mercado	9	18%
Universitarios	5	10%
Estados Financieros	2	4%
Conocimiento del mercado	3	6%
Total general	50	100%

4.5.1.5 Formación del empresario y nivel de ventas La correlación entre de ventas y el grado de educación del gerente de la empresa, no es clara que esta es solo del 0.26. Analizando las ventas generadas por cada una empresas estudiadas, se encontró que con excepción al nivel de formación posgrado, los otros cuatro niveles de estudio registraban empresas que alcanzado ventas por encima de los \$400 millones, llegando a un total de como se muestra en la

Tabla 27. La empresa Calzado Cheo Kids fue la que registró las mayores ventas de la muestra analizada, con un total de \$3.197.983.987. Esta se encuentra dirigida por un profesional universitario, acumulando 15 años de experiencia en el mercado.

Tabla 27. Comparación de los ingresos de la empresa y el nivel de educación de sus gerentes

Estudios del empresario	Estudios secundarios	Posgrado	SENA	Tecnológicos	Universitarios
Cantidad de empresas con Ingresos mayores a \$400 millones	5	0	3	5	3
%	31%	0%	19%	31%	19%

4.5.1.6 Antigüedad y nivel de ventas Al hacer el análisis de la relación de entre la antigüedad de la empresa y su nivel de ventas mediante la herramienta de coeficiente de correlación de Microsoft Excel, se encontró que dicha correlación era solo de 0.176, lo cual permite inferir que no es clara la relación entre estas dos variables o que no existe una co-dependencia entre ellas.

En el ANEXO B es posible apreciar que existen empresas con uno o dos años de antigüedad en el mercado y que facturan ventas anuales por montos cercanos a los mil millones de pesos, así como hay otras con la misma antigüedad, que reportan ventas que apenas rondan los cincuenta millones de pesos.

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL SECTOR A PARTIR DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Luego de obtener los resultados de la investigación, se procedió a aplicar la teoría de Porter, buscando como resultado el analizar cómo se encuentran las empresas de calzado, dejando así una explicación breve de lo que sucede en el mercado con base en la teoría.

5.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En el mercado de calzado de Bucaramanga, es notable la rivalidad que hay entre empresas que lo componen, ya que todas estas compiten con un producto de similares características y empleando las mismas estrategias de mercadeo. A continuación, se explica los aspectos relacionados con la alta rivalidad entre competidores de este sector:

- Cuando la demanda es escasa, las empresas de calzado entran tiempos difíciles, en este momento las empresas deberían realizar nuevas estrategias para volver a ser competitivo y llamativo al mercado.
- Uno de los problemas más comunes que existen entre competidores, consiste en que la diferenciación en la oferta de sus productos es muy baja, lo cual hace que para el cliente el único factor relevante a la hora de la compra, sea el precio.
- El ingreso de calzado proveniente de Asia; principalmente China, hace que haya referencias de calzado en el mercado, a precios de venta irrisorios que

pueden llegar a situarse por debajo del costo de producción del calzado nacional.

- Al momento de crear un zapato, todo el proceso es muy artesanal, lo cual influye en el aumento en los costos de producción, haciendo que el precio de venta no sea el más competitivo en el mercado.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

5.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

A través de los tiempos, se ha ido divisando que el mercado del calzado en Bucaramanga está creciendo constantemente, con nuevos competidores, trayendo nuevas ideas para abarcar una parte del mercado. Pero en la mayoría de los casos estos nuevos competidores entran al mercado sin ninguna estrategia que lo diferencie de los demás, es decir, entran a competir con el mismo producto y los mismos servicios, o tal vez sin ninguna estrategia de servicio.

Las barreras de entrada más comunes para el sector del calzado en Bucaramanga, se presentan a continuación:

- El nuevo competidor no tiene la capacidad monetaria para incursionar en el mercado y utilizar economías de escala que permita tener una ventaja competitiva en costos.
- El nuevo competidor generalmente no tiene clara las actividades, funciones, tareas y conocimientos acerca del mercado del calzado, y a su vez no tienen una visión sobre la tecnología que se puede usar para ser más eficaces.

- Existen empresas de calzado con amplia experiencia en el mercado, las cuales gozan de un reconocimiento y preferencia por parte de los consumidores.
- Poca disponibilidad de materia prima y alta demanda por parte de las empresas que actualmente compiten en el mercado.

A pesar de estas barreras, algunas empresas logran ingresar a la industria, mediante la fabricación de productos de una calidad superior, a precios más bajos o utilizando mejores y más variadas estrategias de publicidad.

5.3 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el sector del calzado en los últimos tiempos, está siendo invadido con nuevos productos provenientes de países extranjeros, esto hace que el comercio nacional se vea afectado gravemente. El ingreso de productos sustitutos por lo general entran con mucha ventaja al compararse con los productos nacionales. A continuación, se nombrarán algunos de los problemas respecto al ingreso de productos sustitutos.

- Estos nuevos productos en general entran al mercado con precios más bajos, también en algunos casos se destacan por su calidad y confort.
- Para los consumidores es más rentable comprar un producto más económico y que suplan las necesidades que estos requieran.
- Los consumidores no apoyan el comercio nacional, ya que al ver que un producto extranjero cumple con las mismas características y es mejor que de un producto nacional, en general el consumidor particularmente compra el extranjero.

5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para que los proveedores puedan permanecer en la industria del calzado, es necesario que estos tengan un poder de negociación beneficioso para las dos partes (proveedor-empresa), es decir que sea rentable y a su vez que puedan establecer contratos a largo plazo.

En el mercado existen muchos proveedores, de los cuales pueden suministrar los mismos tipos de materias primas, haciendo esto que los proveedores entren en una guerra de ofertas; para ello deben tener un buen poder de negociación con sus clientes ofreciendo sus productos y haciéndolos ver más rentables que a la diferencia de sus otros competidores.

A continuación, además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Por lo general los contratos que se hacen con las empresas, no son muy rentables, es decir, las empresas compran muy poca materia prima.
- Los proveedores ya tienen destinados la mejor materia prima para otros sectores, dejando esto como resultado, que la materia prima que va destinada para el sector de calzado, no sea de muy buena calidad.

5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

El poder de negociación de los clientes de calzado común, generalmente es bajo, dado que por ser un bien de uso cotidiano e indispensable para la vestimenta, todas las personas tienen la necesidad de adquirir algún tipo de calzado. En el caso de empresas que apuntan su oferta a nichos específicos de mercado, con un producto mayormente diferenciado, el poder de negociación de los consumidores

tiende a ser más alto, debido a que la finalidad de la empresa consiste en no ser accesible a todo el mercado sino a una porción de este en particular; al reducirse el tamaño del mercado, los compradores adquieren una mayor relevancia.

6. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Luego de realizar la investigación de datos primarios, se pudieron establecer los factores que se encontraban afectando el desempeño de las empresas incluidas en el estudio; información que sirvió como base para el desarrollo de las estrategias necesarias para fortalecer a este importante sector manufacturero de la ciudad de Bucaramanga.

6.1 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPRESARIOS MEDIANTE LA CÁMARA DE COMERCIO

Los empresarios que se encuentran afiliados a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, tienen acceso a diversos beneficios en cuanto a la consulta de información en bases de datos y capacitación en temas relacionados con la gerencia de su negocio en: gestión empresarial, competitividad, mercadeo, servicio al cliente, internacionalización, entre otros .

A continuación se algunas herramientas y actividades que se pueden obtener gracias a la Cámara de Comercio de Bucaramanga:

- Software especializado “ERP ACCASOFT”, el cual brinda información puntual para el mejoramiento de los procesos de gestión de inventarios, almacenamiento y planeación de requerimiento de materias primas. Este sistema ERP, está enfocado en ayudar a los empresarios a tener un mejor control de su empresa y tener una visión clara de hacia dónde va la empresa¹⁷.

¹⁷ ERP ACCASOFT – Mejoramiento de procesos. Trabajo creado por Carlos Mario Osorio Jiménez. Bucaramanga 2014

- Acceso al programa “Mexican Shoes Quality”, el cual tiene los propósitos de mejorar el desempeño productivo, la calidad de los productos y elevar la competitividad, basado en la aplicación de las mejores prácticas reconocidas internacionalmente y en los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad¹⁸.
- Hacer parte de programas conjuntos entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga y ProColombia, en donde se realizan ferias especializadas, para que los empresarios tengan la oportunidad de exponer sus productos ante compradores internacionales y puedan exportar. De esta forma las empresas tendrán un apoyo económico y de formación para que puedan cumplir con las negociaciones o acuerdos planteados con los compradores¹⁹.
- Acceso a una Diplomados y especializaciones relacionadas con la administración empresarial: especializaciones en Gerencia Comercial, Gerencia Estratégica, Gerencia de Mercadeo, Finanzas y Negocios Internacionales, Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización y Derecho Laboral; así como diplomados en Negociación Gerencial y Gerencia Tributaria.

Para acceder a estos recursos de aprendizaje, solo se requiere comunicarse con las oficinas de formación empresarial de la entidad y consultar acerca del cronograma anual de actividades de formación y capacitación e inscribirse en aquellos que se adecúen a su interés y necesidades.

¹⁸ MEXICANSHOES QUALITY – programas de ayuda a las empresas de calzado [en línea] [Consultado en 25 de julio de 2016] disponible en: <http://www.ciceg.org/MSQ.html>

¹⁹ Información suministrada por los asistentes de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

6.2 CURSO DE MARKETING DIGITAL Y REDES SOCIALES

La popularización y uso masivo de las redes sociales e internet, se proyecta como una excelente plataforma para la realización de mercadeo digital y direccionar la oferta de calzado a los segmentos de clientes para los que trabaja la empresa.

Existen diversos mecanismos para desarrollar estrategias de promoción en redes sociales, pero los más populares son los ofrecidos por Facebook e Instagram, dado que estas son las redes sociales con mayor presencia en el país. Consta principalmente de paquetes de anuncios y la elección de las características demográficas de la población objetivo, para asegurar que el mensaje llegue a quienes realmente se quiere comunicar.

En este tipo de cursos se enseña a utilizar las herramientas para el diseño de la estrategia empresarial basada en redes sociales, dando a conocer las aplicaciones para teléfonos inteligentes y computadores, que son necesarias para hacer el seguimiento al desempeño de las campañas publicitarias y la forma de aumentar su impacto.

Existen páginas como Activa Tu Negocio de Google, Hootsuite o la Asociación de Marketing Digital, las cuales brindan cursos gratuitos en el este tema.

Para la implementación de esta estrategia por parte de las empresas, se propone la contratación de servicios de un profesional en mercadeo y publicidad para cada empresa de forma individual, con la finalidad de que encamine su estrategia de mercadeo digital según sus necesidades y objetivos.

De lograrse la cohesión del clúster del calzado en la ciudad de Bucaramanga, se podría diseñar una estrategia integral que logre beneficiar a todos los integrantes

del mismo, y que tenga un enfoque hacia la internacionalización y reconocimiento del calzado bumangués a nivel mundial.

El costo de este tipo de servicios puede variar dependiendo de la forma en que se diseñe la estrategia de mercadeo para la empresa o clúster, teniendo en cuenta que puede incluir la gestión de página web y redes sociales, actualización de un newsletter o blog con temas relacionados con el calzado, así como ejecución de campañas de e-mail marketing. Los planes para el desarrollo de las actividades antes mencionadas pueden variar entre \$500.000 y \$3'000.0000 mensuales; o hasta superar estos montos según las aspiraciones de la empresa en cuanto a la ampliación de su cuota de mercado e incremento en ventas.

6.3 DESARROLLO DE PROYECTOS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS OPERATIVOS Y DE MERCADEO EN LAS EMPRESAS

Los estudiantes de los programas de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas principalmente, demandan la realización de proyectos de grado en mejoramiento de procesos productivos, organizacionales y mercadeo, quienes en muchas ocasiones se decantan por empresas manufactureras. De acuerdo a esto, para los empresarios del sector calzado resulta beneficioso apoyar a estudiantes para que a la vez que cumplen con la ejecución de su trabajo de grado universitario, aporten en la mejora de los procesos de la empresa.

Se precisa la creación de convenios con las diferentes universidades de la ciudad, con la finalidad de poder abrir convocatorias semestrales para la inclusión de al menos un estudiante que desarrolle su tesis, y guiado por las necesidades de mejoramiento de la empresa, logre realizar aportes enfocados en la mejora de su desempeño organizacional.

Los estudiantes podrían llegar a las empresas para desarrollar proyectos relacionados con los temas descritos a continuación:

- Documentación de procesos operativos.
- Estudio de tiempos de producción.
- Estudios de capacidad de producción.
- Implementación de estrategias de orden y aseo.
- Identificación y control de despilfarros.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Implementación de planes estratégicos.
- Desarrollo de planes de mercadeo.
- Desarrollo de planes de negocios.
- Desarrollo de planes de exportación.
- Mejoramiento de procesos logísticos.
- Rediseños de planta.
- Diseño de indicadores de gestión.
- Capacitación al personal.
- Diseño de sistemas de gestión de calidad y salud ocupacional.
- Diseño de estrategias de mercadeo en redes sociales.

6.4 INCLUSIÓN EN EL PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA DEL MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuenta con un programa enfocado en apoyar a los sectores industriales que mayor proyección de crecimiento tienen en cuanto a la generación de ingresos. Dentro de los veinte sectores que hacen parte de este programa, se encuentra el del calzado.

En el Diagnóstico del Plan de Negocios del Cuero, Calzado y Marroquinería del PTP se establecieron ejes y líneas estratégicas de trabajo, de tal manera que una década, el sector del calzado se haya fortalecido, cuente con mejores procesos y haya desarrollado mayores conexiones comerciales con países socios estratégicos de Colombia. Los ejes diseñados para el mejoramiento del sector, son los mostrados a continuación:

- Fortalecimiento, promoción e innovación; el cual consta de nueve líneas estratégicas.
- Capital humano con tres líneas estratégicas.
- Marco normativo y regulación; constituido por cinco líneas estratégicas.
- Infraestructura y sostenibilidad; compuesto por cuatro líneas estratégicas.

Actualmente el programa se encuentra formando a 25 profesionales que servirán como consultores para el fortalecimiento empresarial, los cuales se basarán en una metodología de gestión organizacional adoptada de la industria mexicana, con la finalidad de implementar en las empresas del sector, sistemas de seguimiento a indicadores claves de desempeño organizacional. En el mes de septiembre del presente año se estará empezando a prestar este servicio, siendo único requisito para la postulación por parte de las empresas, el estar formalizadas y registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Para conocer información acerca de los contactos necesarios para hacer parte de esta iniciativa, se puede consultar la página de internet: del Programa: <https://www.ptp.com.co/categoria/cuerocalzadomarroquineria.aspx>.

Además de esto, es importante que los empresarios fortalezcan el clúster del calzado en la ciudad y trabajen en un marco de cooperativismo, buscando aprovechar oportunidades de comercio exterior que ofrecen los tratados de libre comercio que han sido firmados por el país con Estados Unidos, Canadá, la Asociación Europea de Libre Comercio, la Unión Europea, Mercosur y Alianza del

Pacífico, para citar los más importantes. Adicionalmente, la oficina de Procolombia se encarga de hacer sondeos de mercado en el exterior, situación que podría ser provechosa para el clúster, teniendo en cuenta que habría opciones adicionales para incrementar sus ventas, apalancándose del comercio internacional.

7. CONCLUSIONES

- La caracterización del sector del calzado en Bucaramanga permitió establecer su nivel de desarrollo, composición gremial, así como aspectos claves tales como la competencia, grado de innovación en diseños, técnicas de mercadeo empleadas, capacidad exportadora, competencia, uso de sistemas de información y renovación tecnológica.
- La realización del estudio para la identificación de las causas del cierre de empresas en el sector de calzado en Bucaramanga, permitió identificar diversos factores que contribuyen a esta situación: falta de definición de un plan estratégico empresarial que permita guiar su operación y hacer seguimiento a la consecución de las metas propuestas en él; la no utilización de un software para la gestión de la información generada por el negocio; la limitada inclusión de la publicidad como estrategia de mercadeo para dar a conocer los productos fabricados dado que solo el 48% de los encuestados expresó invertir recursos para publicidad de sus artículos; el mal manejo administrativo, la competencia tan reñida en el mercado por la existencia de muchas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de zapatos, la competencia desleal por la entrada al país de productos con precios inferiores a los costos de producción, así como la falta de innovación, se plantearon como otras de las causas que actualmente inciden en la acentuación de esta problemática.
- Las estrategias diseñadas para el fortalecimiento organizacional de las empresas del sector del calzado en Bucaramanga estuvieron enfocadas en la capacitación de los empresarios en gestión organizacional y comercial; la utilización del mercadeo virtual mediante página web y redes sociales; la

ejecución de proyectos universitarios enfocados en el mejoramiento de procesos operativos y administrativos; así como la inclusión de las empresas en forma individual o por medio del clúster del calzado, en el programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mediante estas estrategias se estarán superando los problemas más apremiantes para las empresas y encaminarlas en una ruta de mejoramiento continuo.

- A pesar de que para los empresarios con nivel educativo profesional, se infiere que estarán más dados a la utilización de las diversas herramientas de gestión existentes, tanto del ámbito tecnológico como del teórico o conceptual, esto no es lo que se pudo evidenciar en el estudio, dado que el 50% de los encuestados que ostentan un título profesional, no hace uso de ningún software de gestión administrativa o contable para el manejo de su negocio. Por otra parte el 67% de los profesionales encuestados afirmó que no utiliza la información de sus estados financieros para la toma de decisiones concernientes al manejo de su empresa.
- El 72% de las empresas encuestadas no tienen clara su orientación hacia el futuro, dado que no cuentan con algún tipo de documento escrito en el que se especifiquen sus estrategias y planes necesarios para su cumplimiento; enfocados en el crecimiento y mejoramiento continuo de la organización.
- Entre los principales factores identificados y que podrían afectar el cierre de las empresas, se encuentran el mal manejo administrativo; la competencia desleal asociada al dumping; la alta competencia del sector debido al gran número de productores existentes; así como la falta de innovación en diseños de los productos que son comercializados.

- Una de las dificultades para la recolección de la información durante las encuestas a los productores y comercializadores de calzado en Bucaramanga, radicó en que algunos de estos se mostraron muy reacios a compartir detalles de su operación, lo cual hizo más largo el proceso de consolidación de las encuestas planificadas.

8. RECOMENDACIONES

- Aprovechar los recursos de apoyo y fomento empresarial que ofrece el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para el mejoramiento de los procesos productivos, con la finalidad de mejorar el desempeño y los resultados de aquellas organizaciones que hacen parte del sector del calzado en Bucaramanga.
- Fortalecer el lazo entre la Empresa – Universidad, para fomentar la realización de proyectos de pregrado o extensión que permitan identificar las falencias de las empresas y desarrollar planes de mejora para superarlas.
- Hacer uso de todas las herramientas de aprendizaje que brinda la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el mejoramiento de las competencias de administración y crecimiento empresarial a través de sus charlas, seminarios y cursos, los cuales podrían tener un profundo impacto en la forma en que los empresarios gestionan y proyectan sus organizaciones.
- Se recomienda a los fabricantes y comercializadores del sector del calzado en Bucaramanga, desarrollar proyectos para el fortalecimiento y aumento en la competitividad del clúster, teniendo como meta el mejorar su poder de negociación con los compradores, apalancados por el apoyo económico y técnico brindado por el Gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM ¿Cómo va el sector? Primer bimestre de 2016. Consultado en 25 de junio de 2016.

ACICAM ¿Quiénes somos? [En línea]. [Consultado en 05 de abril de]2016.[Disponible en: <http://www.acicam.org/acicam/quienes-somos>.

CRECE NEGOCIOS El modelo de las cinco fuerzas de Porter. En: Sitio web. [En línea]. [Consultado en 15 de junio de 2016] Disponible en: [http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/..](http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/)

DELGADO, C. Análisis y caracterización del subsector calzado en el área metropolitana de Bucaramanga. Bucaramanga, 2012. 83 p. Proyecto de grado (Economista) Universidad Industrial de Santander. Escuela de Economía y Administración.

ERP ACCASOFT – Mejoramiento de procesos. Trabajo creado por Carlos Mario Osorio Jiménez. Bucaramanga 2014

GESTIÓPOLIS Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter. [En línea]. Disponible en: [http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/.](http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/)

LAS 5 FUERZAS DE PORTER – Clave para el Éxito de la Empresa. [En línea]. [Consultado en 15 de junio de 2016.] Disponible en: [http://www.5fuerzasdeporter.com/.](http://www.5fuerzasdeporter.com/)

MARTÍNEZ, E. Instrumentos para recabar datos. [En línea]. Disponible en: <http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0093instrumentosrecabardatos.htm>

MEXICANSHOES QUALITY – programas de ayuda a las empresas de calzado. En: Sitio web <http://www.ciceg.org/MSQ.html> Consultado en 25 de julio de 2016.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO Plan de negocios cuero, calzado y marroquinería. Bogotá. 2103. [En línea]. Disponible en: https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINERÍA_VF.pdf

TIPOS. Tipos de calzado. [En línea]. [Consultado en 08 de febrero de 2016] Disponible en: <http://www.tiposde.org/general/624-tipos-de-zapatos/>.

ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Dirigido a: Empresarios dueños de fábricas y almacenes de calzado de la ciudad de Bucaramanga

Nombre de la empresa: _____

1. Formación del empresario

- Estudios primarios
- Estudios secundarios
- SENA
- Tecnológicos
- Universitarios
- Posgrado

2. Antigüedad de la empresa

- 1 o menos
- 2 a 3
- 3 a 5
- 5 a 10
- 10 o mas
- No sabe

3. Figura jurídica

- Ltda
- SAS
- SA
- Simplificado
- Otra: ¿Cuál? _____

Por favor si aplica conteste la pregunta 4, si no, salte a la numero 5

4. Número de socios: ____

5. Número de empleados ____

6. Actividad que desempeña
- Comercializadora
 - Manufactura
 - Manufactura y comercializadora
 - Otro: ¿Cuál? _____
7. Si es **manufacturera** que canal de comercialización utiliza
- Ferias
 - Clientes específicos o convenios
 - Al detal
 - Otros. Cuales: _____
8. Sus proveedores son de origen (**manufacturera / comercializadora**)
- Local
 - Nacional
 - Internacional
9. Si es **comercializadora** responda, de acuerdo a la importancia dada al momento de seleccionar su proveedor , por favor de una valoración de 1 a 7

	Precio
	Garantía por venta sobre el Producto
	Calidad del calzado
	Variedad de surtido
	Rapidez en la entrega
	Cumplimiento en los pedidos
	Exclusividad en los diseños

10. Si es manufacturera responda, de acuerdo a la importancia dada al momento de seleccionar su proveedor , por favor de una valoración de 1 a 6

<input type="text"/>	Precio de los insumos
<input type="text"/>	Garantía de los insumos
<input type="text"/>	Calidad de los materiales e insumos
<input type="text"/>	Canales de comercialización
<input type="text"/>	Rapidez en la entrega
<input type="text"/>	Cumplimiento en los pedidos

11. Seleccione a que segmento va dirigido su empresa

- Calzado masculino
- Calzado femenino
- Calzado infantil
- Todas

12. Seleccione que tipo de calzado vende su empresa

- Deportivo
- Casual
- Formal
- Todas

13. Tiene su empresa definida una:

Misión Si___ No___

Visión Si___ No___

Plan Estratégico para alcanzar la visión: Si___ No___

Imagen corporativa: Si___ No___

14. ¿Se le brinda capacitación al personal de su empresa?

Si ___ No ___ ¿por qué no? _____

(Si su respuesta es no, pase a la pregunta 16)

15. ¿Qué personal de su empresa se capacita?

Operativos____

Administrativos_____

16. A la hora de tomar decisiones administrativas, cual o cuales de las siguientes opciones tiene en cuenta o consulta y ¿por qué?

SI NO ave Porque?

Estados financieros				
Asesores y/o consultores				
Conocimiento del mercado				
Centros de educación				
Variables macroeconómicas (Inflación, revaluación, PIB)				
Otras				

17. ¿Qué tipo de actividad tecnología tiene su empresa?

SI NO

Corte		
Desbaste		
Costura		
Montaje		
Emplantillado		
Pegado		
Terminados o acabados		
Empaque		
ninguno		

18. ¿Qué tipo de Software maneja su empresa?

- Software de planeación
- Software de programación y control de producción
- Software a para procesos de gestión contables
- Software administrativos
- ninguna

19. Realiza algún tipo de publicidad para su empresa?

Si ____ No ____ Que medio?

Si su empresa presento o ha presentado Cese de actividad por favor responda la siguiente pregunta.

20. cuáles son a su juicio los tres factores que más influían en el cierre de los negocios.

ANEXO B. COMPARACIÓN ENTRE EDUCACIÓN, ANTIGÜEDAD Y NIVEL DE VENTAS

#	NIVEL DE EDUCACIÓN DEL GERENTE	ANTIGÜEDAD	VENTAS
1	Posgrado	5	\$34.958.050
2	Estudios secundarios	4	\$103.800.000
3	Tecnológicos	10	\$661.601.000
4	Tecnológicos	20	\$597.125.074
5	Tecnológicos	8	\$71.500.000
6	Universitarios	5	\$707.421.731
7	Tecnológicos	14	\$76.700.000
8	Tecnológicos	14	\$688.100.069
9	Estudios secundarios	1	\$457.585.771
10	SENA	6	\$30.252.000
11	Universitarios	5	\$76.000.000
12	Estudios secundarios	11	\$3.602.783
13	Tecnológicos	2	\$45.000.000
14	Tecnológicos	2	\$58.350.000
15	Estudios secundarios	13	\$784.141.000
16	Estudios secundarios	25	\$95.000.000
17	Estudios secundarios	7	\$31.450.000
18	Tecnológicos	4	\$45.126.000
19	Tecnológicos	2	\$247.348.000
20	Tecnológicos	27	\$114.462.000
21	Estudios secundarios	3	\$60.251.000

#	NIVEL DE EDUCACIÓN DEL GERENTE	ANTIGÜEDAD	VENTAS
22	Estudios secundarios	16	\$217.360.000
23	SENA	2	\$439.500.000
24	Universitarios	17	\$201.443.530
25	Tecnológicos	2	\$89.929.000
26	Tecnológicos	2	\$1.203.218.000
27	Estudios secundarios	3	\$28.000.000
28	SENA	15	\$7.500.000
29	Estudios secundarios	12	\$128.000.000
30	Estudios secundarios	10	\$105.000.000
31	Universitarios	29	\$1.747.351.000
32	Estudios secundarios	7	\$26.876.000
33	Estudios secundarios	4	\$122.172.531
34	Estudios secundarios	18	\$2.000.000
35	Universitarios	15	\$3.197.983.987
36	Estudios secundarios	1	\$961.194.618
37	Estudios secundarios	4	\$45.402.400
38	Tecnológicos	13	\$248.511.000
39	SENA	5	\$626.454.000
40	Tecnológicos	4	\$174.292.360
41	SENA	12	\$50.000.000
42	Estudios secundarios	27	\$445.356.000
43	SENA	1	\$1.036.263.000
44	Estudios secundarios	6	\$64.613.000
45	Estudios secundarios	7	\$340.092.079
46	Estudios secundarios	16	\$2.165.000.000
47	Estudios secundarios	7	\$72.000.000

#	NIVEL DE EDUCACIÓN DEL GERENTE	ANTIGÜEDAD	VENTAS
48	Estudios secundarios	13	\$87.568.929
49	Estudios secundarios	39	\$301.832.000
50	Tecnológicos	12	\$466.615.309