

Crisis del Calzado en el Barrio Restrepo, Bogotá análisis y perspectivas

Miguel Ángel Peña Sierra

Código: 22107

Oscar Leonardo Rodríguez Calderón

Código: 22106

Universidad Escuela Colombiana de Carreras Industriales ECCI

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Comercio Internacional

Bogotá D.C.2014

CRISIS DEL CALZADO EN EL BARRIO RESTREPO, BOGOTÁ ANÁLISIS Y  
PERSPECTIVAS

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Comercio Internacional

Director

MAGISTER DUSTIN TAHISIN GÓMEZ RODRÍGUEZ

Miguel Ángel Peña Sierra

Código: 22107

Oscar Leonardo Rodríguez Calderón

Código: 22106

Universidad Escuela Colombiana de Carreras Industriales ECCI

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Comercio Internacional

Bogotá D.C.2014

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	6
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
1. TÍTULO .....	9
2. PROBLEMA .....	10
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	10
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	12
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
4.1. JUSTIFICACIÓN .....	12
4.2. DELIMITACIÓN.....	14
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
5.1. MARCO TEÓRICO.....	16
5.1.1. Innovación.....	16
5.1.1.1. Principales tipos de innovación.....	17
5.1.3. Estrategia.....	19
5.1.4. Competitividad.....	20
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	20
5.3. MARCO LEGAL .....	22
5.4. MARCO HISTÓRICO .....	23
6. MARCO METODOLÓGICO .....	26
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
6.2. MATERIALES Y MÉTODOS .....	26
6.3. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	26
6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	28
6.4.1. Fuentes primarias .....	28
6.4.2. Fuentes secundarias.....	28
6.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	28

7. SECTOR DEL CALZADO EN BOGOTÁ DESDE EL AÑO 2005 AL 2013 .....	28
8. ANÁLISIS DE LA TENDENCIA MUNDIAL EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y PERSPECTIVAS PARA BOGOTÁ FRENTE AL MAYOR EXPORTADOR DE CALZADO (CHINA). .....	35
8.1.1. Tendencia mundial del Calzado .....	35
8.1.2. Calzado en Bogotá .....	36
8.1.2.1. Informalidad y dumping .....	39
8.1.2.3. Insuficiencia de materias primas .....	40
8.1.3. Calzado en China .....	40
9. ANÁLISIS DEL CLÚSTER EN EL SECTOR DE CALZADO EN BOGOTÁ .....	42
9.1. QUÉ HA LLEVADO AL QUE EL SECTOR DEL CALZADO EN BOGOTÁ SE HAYA VISTO OBLIGADO A CREAR SUS PROPIOS CLÚSTER.....	44
10. PROPUESTA PARA MEJORAR EL SECTOR DEL CALZADO DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO EN EL SECTOR DEL RESTREPO BOGOTÁ .....	45
<i>Asociatividad entre productores y proveedores de materias primas. ....</i>	46
<i>Reducir el peligro de residir en un solo mercado. ....</i>	47
<i>Desarrollo de la cadena de valor.....</i>	47
<i>Innovación desarrollo e investigación para mejorar la producción.....</i>	48
<i>Marketing e internacionalización .....</i>	48
<i>Financiación a pequeñas y medianas empresas .....</i>	50
CONCLUSIONES .....	50
RECOMENDACIONES .....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	52

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Comparación países exportadores e importadores de calzado .....	35
Ilustración 2 Menor exportación de calzados .....	36

## RESUMEN

Se realizó un análisis en el sector del barrio Restrepo para verificar cuales podrían ser las falencias de la industria que han venido en declive y generando la quiebra de empresas pertenecientes al sector del calzado. Entre los resultados se encontró que una de las posibles causas son la falta de competencia, renovación de su producción y mano de obra calificada. Las cuales se analizará para dar a cabo una viabilidad para la mejora del sector en su competitividad interna como externa. Se verificará industrias donde su maquinaria para fabricar calzado de alta calidad y la técnicas de uso que le dan a esto productos tener competencia en el mercado les pueda tomar para modernizar la industria del calzado en el sector del Restrepo.

Palabras claves: Estrategias, competencia, mercado, calzado, tecnología, maquinaria.

## ABSTRACT

Analysis was performed in the field of Restrepo neighborhood to check what might be the shortcomings of the industry have been declining and generating business failure belonging to the footwear industry . The results found that one of the possible causes are the lack of competition, production and renewal of skilled labor. Which will be analyzed to give out a feasibility study for the improvement of the sector in its internal and external competitiveness. Industries where machinery to produce high quality shoes and use techniques that give this product market competition have they can take to modernize the footwear industry in the sector will be verified Restrepo.

Keywords: strategies, competition, market, footwear technology, machinery.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se expone la realización de un resumen investigativo en el cual se estudia la factibilidad de una empresa dedicada a la elaboración de productos prefabricados para el calzado fino en Bogotá. Se definen los elementos de tipo metodológico y práctico del tema propuesto y la ubicación del problema a investigar.

En la primera fase (ítem 7) de la presente investigación tiene el fin de dar a conocer cómo se encuentra la situación del sector de la industria del calzado en Bogotá en la localidad de Uribe barrio Restrepo, teniendo en cuenta la recolección de datos e información resultante de estudios económicos de entidades como el DANE , MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO FENALCO, ASOCUEROS , ACICAM Y PROEXPORT en el sector del calzado para conocer la maquinaria que utiliza las técnicas que utilizan para la fabricación del calzado y sus características.

En la segunda fase (ítem 8) conocer los antecedentes nacionales e internacionales desde el 2005 hasta el 2013, haciendo una revisión literaria para verificar que empresas y países son competitivos.

En la tercera fase (ítem 9) conocer cuáles son las debilidades y oportunidades, ventajas y desventajas del sector teniendo estudios sobre este sector de producción que deben estar en constante innovación para así lograr altos estándares de calidad y es por esto que se investigará acerca de cómo se llevaran a cabo estos procesos, mediante el método de observación que permita apoyarse en teorías que sustenten las estrategias a desarrollar y así elaborar una propuesta de automatización de esta industria en el Restrepo.



## 1. TÍTULO

CRISIS DEL CALZADO EN BARRIO RESTREPO, BOGOTÁ ANÁLISIS Y  
PERSPECTIVAS

## 2. PROBLEMA

### 2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La industria del calzado se encuentra en desventaja frente a empresas fabricantes de calzado de otros países debido a que no se han modernizado y poseen una industria muy obsoleta, por ende es necesario tecnificar la producción de calzado para mejorar la calidad de sus productos. El sector del calzado no posee un nivel tecnológico, los empresarios propietarios de fábricas no cuentan con una cultura empresarial propiamente dicha. La mayoría de las fábricas localizadas en el sector de Restrepo son poco competitivas para las actuales tendencias que se avecinan con la llegada de los tratados de libre comercio, entre ellos el firmado con Estados Unidos. Esto debido a que los fabricantes de calzado no cuentan con valores agregados que le permitan competir con concretas posibilidades de éxito y ello lo hace más vulnerable ante las decisiones políticas de otro país, por su moderada dependencia de dicho mercado. Por otro lado existen otros factores que influyen en el desarrollo de la industria del calzado como lo es el contrabando y la sub facturación, esto hace que genere una competencia desfavorable en las empresas productoras de calzado.

De acuerdo a lo anterior, se analiza que la industria del calzado ha presentado una serie de problemas las cuales no permite que este sector tenga un crecimiento en sus cifras, según una encuesta EOIC de la ANDI los inconvenientes que presenta el sector es, la demanda con un 66.6%, contrabando 50.0%, problemas con proveedores 16.7%. Este proyecto pretende servir de modelo para otras empresas que deseen mejorar su capacidad productiva, y mejorar sus procesos complejos para sacar el producto final debido a la falta de tecnificación para ser más competitivos a nivel internacional. El desempeño del sector de calzado en Colombia presenta una cifras en la producción, ventas totales y ventas al mercado interno entre enero y julio de 2013 de -1.4%, 3.2% y 0.5%.

Los Factores que influyen en el desarrollo de la industria del calzado frente al contrabando, la sub facturación, la falta de créditos de inversión, capacitación, conocimiento de los procesos de exportación de sus productos, tendencias que presenta el mercado entre otras hacen parte de las dificultades en el sector de calzado. (ACICAM, 2013).

Por lo descrito en los anteriores párrafos, el presente proyecto puede servir de modelo para otras empresas que deseen mejorar su capacidad productiva en el sector del calzado. De igual forma se busca analizar los factores que influyen en el desarrollo de la industria del calzado, por ello se ha propuesto realizar una investigación relacionada con los pequeños fabricantes de calzado de la ciudad de Bogotá, específicamente en el sector de Restrepo, teniendo en cuenta que esta industria ha ido disminuyendo en este sector económico del país.

## 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la viabilidad para automatizar las fábricas de calzado en Bogotá?

### 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de viabilidad para la automatización de la industria del calzado en Bogotá con el propósito de ser competitivos.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una revisión de literatura del sector del calzado en Bogotá desde el año 2005 al 2013.

Análisis de la Tendencia Mundial en la Industria del Calzado y perspectivas para Bogotá frente a países asiáticos, Brasil, Italia y México.

Realizar una propuesta de mejora para el sector de calzado del Restrepo

### 4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. JUSTIFICACIÓN

Con el propósito de complementar y consolidar la formación académica de los estudiantes de comercio internacional pretendemos realizar una investigación para contribuir en la modernización de las empresas fabricantes de calzado de Bogotá aplicando lo aprendido en la universidad para que las empresas logren minimizar costos de tratamiento de materias primas y elaboración de calzado, desarrollando nuevos productos capacitación a los empresarios, inclusión en el desarrollo tecnológico. En este proyecto pretendemos aplicar lo que nos enseñaron nuestros tutores de la universidad ECCI

porque tenemos los conocimientos y la capacidad para llevarlo a cabo,(modelo de proyecto) aplicando las estrategias de productividad, competitividad e internacionalización de las empresas de Bogotá D.C. y Cundinamarca.

Se ha propuesto realizar una investigación relacionada con los fabricantes de calzado localizados en el barrio Restrepo frente a los nuevos avances y tendencias tecnológicas, permitiendo que este sector de la economía pueda llegar a competir ante el mercado internacional, teniendo en cuenta que esta industria ha venido perdiendo poco a poco en el sector industrial. Es así como los investigadores consideran importante elaborar una propuesta de viabilidad para la automatización de la industria del calzado en Bogotá con el propósito de incentivarlos y posesionarlos como empresas competitivas.

Es importante resaltar que los fabricantes de calzado en el barrio Restrepo deben aprender a desarrollar mecanismos que le permitan enfrentar amenazas y buscar un mayor acceso a nuevos mercados por la vía de los tratados comerciales, puesto que conllevaría a la competitividad de los exportadores dentro de un marco de equidad teniendo en cuenta los parámetros establecidos para las exportaciones.

Por tal motivo, se ha planteado un estudio que permita analizar en forma concreta aspectos relacionados la automatización de la industria del calzado, especialmente los fabricantes localizados en el barrio antes mencionado. De esta forma se puede decir que el presente estudio centra su justificación mediante tres aspectos: 1) ¿el porqué de la misma? Solo de esta forma se podrá saber a ciencia cierta las ventajas o desventajas que pueda traer para los empresarios del calzado la automatización de sus fábricas; 2) ¿cómo se investigará? La investigación se realizará desde un punto de vista descriptivo – cualitativo, mediante tres fases: conocimiento del sector del calzado en Bogotá; indagar antecedentes nacionales e internacionales; analizar las debilidades y oportunidades de los fabricantes localizados en el barrio Restrepo; 3) ¿para qué se investigará? para poder conocer todos los aspectos relacionados con la industria del calzado en la ciudad de Bogotá.

## 4.2. DELIMITACIÓN

En este proyecto se pretende analizar el grado de desarrollo tecnológico que tienen las empresas de calzado en el sector del Restrepo su proceso de elaboración del calzado, los materiales que usan las fábricas, los proveedores, su forma de distribución de los productos y la financiación.

Las empresas productoras de calzado se encuentran concentradas en el centro del país en la ciudad de Bogotá, está ubicada en la cordillera oriental, la ciudad cuenta con aproximadamente 16 kilómetros de oriente a occidente y 33 kilómetros de norte y sur, sus vías principales son la Avenida 68, Carrera Séptima, Calle 26, la Carrera 30, Avenida Caracas, Avenida Boyacá, Autopista del Sur, Autopista Norte, Avenida de las Américas, Avenida Primero de Mayo, etc. En la localidad de Antonio Nariño encontramos las empresas fabricantes de calzado de Bogotá., por tal razón nos enfocaremos en esta localidad. (Bogota.gov.co, 2014) Según los registros en la cámara de comercio de Bogotá en el barrio Restrepo están ubicadas 1.400 empresas las cuales se dedican a la industria del cuero y el calzado, y de esta cifra unas 800 empresas son de fabricación del calzado. La producción de calzado se clasifica así: Están 30 empresas que reúnen la producción con una capacidad de 600 pares de zapatos por turno de ocho horas; le siguen 200 talleres y los cuales cuentan con una producción de 200 pares en ocho horas de trabajo, y se cuentan con un recurso que son las famiempresas (pequeños talleres) quienes son la gran mayoría con promedio de 41 pares al día. (Productividad y trabajo, 2014).

De manera que el trabajo de investigación se realizara bajo los antecedentes que presentan las empresas fabricantes de calzado en el sector de la localidad de Antonio Nariño una localidad la cual cuenta con 115.148 habitantes conformadas por los barrios Ciudad Jardín: Sevilla, Policarpa, Ciudad Berna, Ciudad Jardín, Barrio Caracas, Restrepo: Restrepo, San Antonio, Fragua, Fraguüita, Santander, Villa Mayor, San Jorge Central, Cinco de Noviembre, Santa Isabel, Eduardo Frey ubicadas al norte, con la localidad de Los Mártires y Santa Fe; al oriente, con San Cristóbal, al occidente, con Puente Aranda y, al sur, con Rafael Uribe Uribe y Tunjuelito. (NARIÑO, 2014). Se pretende elaborar una propuesta a los empresarios de calzado y fabricantes brindando una descripción de

tecnologías que utilizan las grandes empresas extranjeras, así como la elección y optimización de la maquinaria necesaria para brindar mayor competencia en el mercado y así optimizar sus recursos. Elaborar el plan de procesos y el plan logístico, con el fin de mejorar la calidad del producto, reducir tiempos en el proceso de elaboración para lograr satisfacción en los clientes que adquieren los productos de las empresas, logrando mejorar el problema de competitividad que tienen algunas empresas de calzado de esta localidad, de acuerdo a un registro en el sector del calzado en sus exportaciones de 26.9 millones de dólares el cual obtuvo una variación de -1.1% frente al mismo periodo del año 2012. (ACICAM, 2013).

De acuerdo a los datos descritos, se pretende elaborar una propuesta de descripción de tecnologías que se utilizarán en las empresas, así como la elección y optimización de la maquinaria necesaria y recursos. Elaborar el plan de procesos y el plan logístico, con el fin de mejorar la calidad del producto, reducir tiempos en el proceso de elaboración para lograr satisfacción en los clientes que adquieren los productos de las empresas, logrando mejorar el problema de competitividad que tienen algunas empresas de calzado de esta localidad.

En cuanto a lo macro del proyecto este será a largo plazo, se planteará una propuesta de acuerdo a los resultados mediante una serie de actividades que articularán el proceso investigativo. Este al igual se fundamentará en la línea de investigación de la facultad “Proyecto social”, respondiendo a las políticas educativas y las necesidades del contexto.

## 5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. MARCO TEÓRICO

#### 5.1.1. Innovación

Según el manual de Oslo innovación es la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Como lo indican las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

En este sentido Hidalgo, León y Pavón, (2002) consideran que el entorno industrial que caracteriza en la actualidad a los países desarrollados se está fomentando una fuerte concentración en desarrollo o mejora de nuevos productos, a ello contribuye de manera específica el reto de las empresas en Colombia por ejemplo el sector del calzado, donde se debe considerar la naturaleza global de sus mercados y la necesidad de hacer frente a la creciente competitividad existente a través de la innovación de los productos.

En países como Colombia ha sido difícil la innovación en las empresas, debido al tener que importar maquinaria de otros países donde el desarrollo industrial este a la par con los avances científicos y tecnológicos; sin embargo la globalización y la expansión de mercados a través de los tratados de libre comercio ha obligado a las empresas a innovar si quieren ser competitivas. En este orden de ideas autores como López, (2009) consideran que “la globalización es una realidad en marcha, y las consecuencias de este proceso afectan la competitividad de los negocios, entonces la necesidad de innovación y la



adaptación de las empresas a los cambios que se producen en su entorno son temas de interés y actualidad” (p 23).

En este mismo orden de ideas Lerner, (2007) afirma “que para las empresas ya posicionadas en el mercado, resulta difícil tener innovaciones, ya que se rigen por prestar mayor atención a las demandas de los clientes y hacer inversiones que generen alta rentabilidad”. En esto se puede decir que la innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes. La obtención de nuevo conocimiento se realiza mediante una o varias de las actividades señaladas a continuación. (EUROSTAT, 2006).

#### 5.1.1.1. Principales tipos de innovación

Fernández, (2005) ha planteado lo siguiente:

En las empresas la innovación no apuntan sólo a nuevos productos o servicios; también a nuevos métodos y herramientas, nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades, o nuevas formas de llegar a los clientes. No se trata de innovar por innovar, sino para mejorar el negocio; innovamos para aproximarnos a la visión o los objetivos estratégicos. (Fernández, 2005 p. 4).

Dentro de los principales tipos de innovación hay cuatro el primero es la Innovación de producto Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada para considerarlo innovador un producto, este debe presentar las características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio, el segundo concepto es la Innovación de proceso este Concepto es aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución.

Lugones, (2007) en estudio realizado señaló la importancia de la medición de los procesos de innovación, según el autor estos radican en que los indicadores en este campo son instrumentos para la toma de decisiones de políticas, tanto en la esfera privada como en la gubernamental. Es decir que la innovación se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Por consiguiente las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. “la innovación es el proceso sistemático que retoma ideas y propuestas generadas por las personas” (Aldana, 1997 p. 24). Es decir que si se analizan los principios de innovación aplicados a las empresas se llega a la conclusión de que estos suministra soporte y recursos de las empresas que las hacen viables y administra el proceso a través del cual las ideas se convierten en productos, servicios, soluciones, conceptos, que se implementan, se comercializan y generan los resultados previstos.

La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico. El tercer concepto es la Innovación en Marketing este Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas.

La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente y por ultimo está el concepto de Innovación en organización este genera Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de

transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad. (EUROSTAT, 2006).

### 5.1.3. Estrategia

Según Porter, (2009) la estrategia es la forma como las organizaciones pueden establecer mejoras de calidad y eficiencia de forma que hacen diferenciar la actividad que desarrollan en la cadena de producción de valor, de esta forma las empresas desarrollan un plan estratégico en materia de producción, logístico, proceso de pedidos, capacitación y tecnificación esto lleva a las organización a tener un elemento diferenciador con respecto a la competencia. En este sentido Kotler, (1998) las estrategias se pueden plantear como el conjunto de decisiones importantes, tomadas y ejecutadas a fin de lograr los objetivos de la empresa.

En este sentido Ramírez, (2008) considera que las empresas para hacer frente a los avances competitivos del mercado actual necesitan ser más flexibles para adaptarse a los cambios y detectar nuevas oportunidades, con ello las organizaciones en la busca de la competitividad establecen acuerdos de cooperación mediante redes organizativas o redes de cooperación estratégicas, estos acuerdos de cooperación van desde los consorcios, las empresas conjuntas o joint ventures, los acuerdos de tecnologías y alianzas.

En la actualidad es de suma importancia satisfacer y entender a los clientes. El concepto de Mercadeo que manejan todas las Empresas hoy en día es el adquirir una mayor ventaja competitiva a través de la satisfacción de las necesidades de los consumidores mejor que sus competidores; por ende las estrategias de mercadeo deben considerar y tomar en cuenta no solo las necesidades del consumidor, sino también las estrategias que están siendo utilizadas por los competidores.

Dentro de las Estrategias Competitivas del mercadeo el primer paso a realizar es el análisis de competidores, cuya actividad es identificar, evaluar y seleccionar los

competidores claves. El segundo paso es el desarrollo de estrategias de mercadeo competitivas que ayuden a posicionar de manera sólida la compañía frente a sus competidores, obteniendo la mayor ventaja posible ante los demás.

#### 5.1.4. Competitividad

Competitividad es la forma como las organizaciones y los países elaboran sus estrategias para ser más competitivos a nivel local, regional y global para lograr un ambiente favorable para los países o las organizaciones, hay dos factores importantes para que los países desarrollen la competencia el primero es la ubicación cuando las empresas compiten fuera de las fronteras de donde pertenecen incrementa su habilidad para competir en otros lugares. El segundo factor parte de la competencia transnacional este es la forma en que las organizaciones coordinan y extienden las actividades en la cadena de producción de valor mediante redes regionales o globales más allá de las fronteras.

La competitividad parte de las decisiones macroeconómicas que toman los países para que las empresas puedan competir con otras organizaciones más allá de las fronteras produciendo bienes y servicios con un valor diferenciado y obteniendo mejor rentabilidad, de aquí parte la teoría de los clúster estos son concentraciones geográficas de las organizaciones en la que también se encuentra proveedores, entidades especializadas e industrias los clúster son un modelo económico estos construyen nuevos roles de negocios en entidades organizaciones, entidades con el fin de disminuir costes de producción y tener producción de alta calidad y así aumentar la rentabilidad. (Porter, 2009)

## 5.2. MARCO CONCEPTUAL

ACICAM. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado y la Marroquinería, cuya función es canalizar las actividades económicas, de inversión y desarrollo del sector manufacturero del cuero.

**CEINNOVA.** Centro tecnológico para las industrias del calzado, cuero y afines. Su función principal es la de llevar a cabo investigación para el desarrollo productivo e industrial de sector del calzado en Colombia.

**COMERCIALIZADOR.** Se refiere a las compañías que no producen, sino centran su actividad económica en la compra y venta, ya sea como gran distribuidor a almacenes, o distribuidor con almacenes y objetivo final los consumidores.

**CONSUMIDORES.** Se refiere a los individuos o grupo de individuos que serán los consumidores finales de un producto. Para el caso de la investigación, se refiere al comprador final que dará uso al calzado.

**PELETERÍA.** Industria dedicada al procesamiento de cuero y piel de animal, con el objetivo de elaborar prendas y otros artículos indumentarios. También puede referirse a las comercializadoras de estas industrias.

**PRODUCTIVIDAD LABORAL.** Es la producción promedio de un trabajador en un tiempo determinado. A nivel administrativo se puede calcular por unidades, aportes a la utilidad operacional y utilidad neta, entre otros.

**SECTOR ECONÓMICO (CALZADO, CUERO Y MARROQUINERÍA).** Se refiere a una parte de la actividad económica. Para el caso de este trabajo se refiere al sector del calzado, cuero y marroquinería.

**SEGMENTO.** Se refiere a la división de la población según características comunes. Durante el trabajo, se hablara de segmentos de gama alta y baja, según características socioeconómicas, principalmente poder adquisitivo.

**UTILIDAD BRUTA.** Es la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de un bien o servicio y los costos de su generación.

**UTILIDAD OPERACIONAL.** Es el resultado de la diferencia entre los ingresos, costos y gastos operacionales.

**UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS.** Es la Utilidad operacional con la suma de ingresos no operacionales y gastos no operacionales.

**UTILIDAD NETA.** Es la utilidad final del ejercicio contable de toda organización, considerando la carga impositiva.

### 5.3. MARCO LEGAL

Constitución Política de Colombia. Artículo 2o. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Ley 905 de 2004. Dado que la mayor parte de las empresas de calzado en el país son Mipymes, es necesario poner entre las normas legales, aquella que rige este tipo de empresas.

Básicamente esta norma fue la que sustituyó la ley 590 del 2000, y en ella se estipulan todas aquellas normas, requerimientos, beneficios, y demás disposiciones que regulan la promoción y desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa en Colombia, e inclusive la internacionalización de la misma.

Ley 1480. Estatuto del Consumidor. Mediante esta ley se busca proteger los derechos de los consumidores, entre los principales aspectos se encuentran: la protección de la salud y seguridad del consumidor, la posibilidad que tendrá el consumidor de elegir entre productos basados en una información completa que el mismo deberá tener en su empaque,

que sea idónea, y brinde todos los datos relevantes que permitan al mismo elegir la opción que mejor se ajuste a sus necesidades.

En la ley 99 de 1993<sup>15</sup> y el decreto 2811 de 1974<sup>16</sup> de protección, preservación y disposición ambiental se habla de la necesidad de promover un medio ambiente libre de contaminación que le pueda brindar a la comunidad un entorno sano e ideal para desenvolverse, indicando las conductas que podrían llegar a ser perjudiciales para la supervivencia de los seres vivos, debido a que en la fabricación de productos de calzado se realizan varios procesos que pueden llegar a causar una contaminación significativa, es relevante conocer la normativa que cubre estas prácticas.

#### 5.4. MARCO HISTÓRICO

De acuerdo con el ámbito internacional según el DNP el nivel mundial de la industria del calzado ha evidenciado desde mediados del siglo pasado una re localización de plantas productoras, de los países desarrollados como China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. Estos países a puesto sus esfuerzos en el calzado deportivo y de consumo masivo con una intensa mano de obra, junto con dos factores están influyendo en este sector es el bajo costo de la mano de obra en los países mencionados y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de los cueros y pieles (DNP, 2007).

En los países asiáticos que están presentes en la competencia mundial participando con mucho éxito contando con la disponibilidad de mano de obra económica, utilización de tecnología moderna, conquistando mercados los cuales no tenían dominios de ellos y si por países industrializados adoptando estrategias ubicándose al final de la cadena de valor, controlando la comercialización y dejando a un lado la manufactura.

En el mundo hay países que cuentan con la mayor creatividad, diseños y utilización de las mejores materias primas como Italia, España, Portugal, Taiwán, China, Brasil, Tailandia, México, Vietnam, Turquía e Indonesia ha hecho que estos países en el sector del calzado y marroquinería tengan un posición dominante a nivel mundial (legiscomex,

2006). De acuerdo a un boletín de prensa de la feria china shoetec en el 2004, china produjo 7000 pares de zapatos anuales y concentro el 52 % del mercado, haciéndolo como e país de mayor producción y exportación de productos de calzado a nivel internacional (legiscomex, 2006).

De acuerdo a la escala de los pises que más producen el mundo el calzado se encuentra Brasil ubicándolo en el tercer puesto aumentando su producciones un 6,9%, en los primeros diez meses comparándolo en el año 2012, y en el mismo año en noviembre logró crecer un 4% en divisas, logrando recuperar sus exportaciones. (Héctor, 2011). Al mismo tiempo las importaciones en el sector de calzado de enero a diciembre de 2013, tuvieron un incremento a 183 millones de dólares con un aumento de 7% frente a los 170.3 millones de dólares importados durante el mismo periodo de 2012, este aumento fue debido al incremento de las exportaciones de China con una participación del 81%, seguido de Estados Unidos y Puerto Rico 3.3%, España 2%, Vietnam 2% y Brasil 1.6%(Parrado, 2013).

Los principales productores de calzado en el mundo son China con 63 % de producción mundial de calzado seguido por países como India , Indonesia ,Tailandia, Vietnam y Paquistán Japón, Taiwán, Brasil ,Italia y Corea estos son los países más productores de calzado y más modernizados en este sector en el consumo Norte del mundo, un Occidente, caracterizado principalmente por Estados Unidos y Europa, junto a Oceanía, que se afirma como mercado de consumo, en lo que se refiere a América Latina que consume e importa, pero que también produce lo que consume, otro continente El Sur del mundo, entendido como Medio riente y África, mientras que el Oriente es sobretodo productor y está ahora comenzando a consumir significativamente.

El sector del calzado en el mundo se encuentra caracterizado de la siguiente manera en cuanto al precio, imagen y reputación. La especialización productiva, la flexibilidad y el desarrollo son factores que también operan a través de una racionalización de la especialización productiva, la flexibilidad y la adaptabilidad, a través de una racionalización de la tecnología, como en China y Brasil. En Europa está La imagen de la



empresa y también del país de origen de la producción, en el contenido de moda y la creatividad, que es líder en el país de Italia. (Situación actual del sector calzado en el mundo, 2010).

Según el relato del Señor Carlos Rojas (fabricante de calzado del sector del Restrepo) llegó al sector del Restrepo en 1956 a la edad de 14 años, es casado hace 52 años, tiene 5 hijos, algunos de ellos ya profesionales, cuenta en el momento con 3 empleados los cuales perciben un salario integral, tiene a su cargo dos locales en arriendo cancela de canon de arrendamiento \$300.00 cada local para la fabricación del calzado. Conoció el arte del calzado cuando llegó al sector del Restrepo y le gustó aunque comenta que la remuneración del trabajo era considerable, en dinero el salario semanal era de 120 pesos en la semana (1954) hoy en día estaríamos hablando de (\$1.200.000).

Según comenta el señor Carlos han intervenido en el sector, la SECRETARIA DE BOGOTA, SENA, ZASCA (Centro de Servicios Empresariales), los cuales fueron a brindarles apoyo por la crisis que están presentando, a la fecha no ha visto que estas entidades estén haciendo algo por el sector. Revela que subsiste con los pedidos que le hacen los comerciantes, empresarios y almacenes de calzado, los dineros con los cuales cuenta para responder por estos pedidos son recursos propios “también vende al dental” en compañía de su hijo.

De la crisis comenta que al Restrepo llegaron cantidades de contenedores proveniente de china, se compraban materias primas y productos terminados a precios muy bajo y no se podía competir con los productos fabricados en el sector, aunque hubieron comerciantes, almacenes y empresario que compraron estos productos del continente asiático y hoy en día están pasando por una situación difícil ya que se les presenta dificultades por la comercialización y venta de estos productos ya que no cuentan con garantía, arreglo y tienen un periodo corto duración. (Rojas, 2014).

## 6. MARCO METODOLÓGICO

### 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevara a cabo en este proyecto es descriptivo, según Tamayo, (200) la investigación descriptiva es la que comprende “descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la comprensión o procesos de los fenómenos”. Esta será la investigación propuesta, porque recogerá información de manera independiente y conjunta sobre los conceptos a los que se refirió el mismo, a la vez que se realizara una revisión de la literatura que consistió en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que fueron útiles para los propósitos del estudio, de donde se extrajo y recopiló la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación y de esta manera se creó una base sólida del trabajo.

### 6.2. MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó por medio de dos fases que fueron la fase heurística y la fase hermenéutica.

**I FASE HEURÍSTICA:** en esta fase se buscó y recopiló la fuente de información referida a: artículos científicos con niveles de evidencia que estudiaran el tratamiento en la patología del lumbago que se buscaron en bases de datos.

Esta fase se organizó la búsqueda en cinco momentos: identificación, temas y subtemas, selección de los artículos, lectura, análisis de lectura crítica.

**II FASE HERMENÉUTICA:** se construyen las interpretaciones, se seleccionan los puntos importantes de las diferentes categorías y subcategorías y se sistematiza para presentarla en análisis e interpretación de resultados.

### 6.3. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Para validar la información se aplica los pasos siguientes:

A. Se estableció objeto de análisis, en las fuentes documentales el análisis de la información considerando los aspectos siguientes:

- Las aseveraciones basadas en hecho.
- Las opiniones o evaluaciones hechas por el escritor, se recogieron y analizaron, mas no se censuraron

B. El objeto de la crítica fue el siguiente:

- Eliminar del texto afirmaciones erróneas o falsas
- Utilizar el análisis cruzado de los datos, obteniendo información de fuentes paralelas
- No se cuestionaron opiniones o valoraciones de los autores en tanto se considera respetable por el investigador

C. Lectura crítica, se realizó mediante una crítica interna y una crítica externa:

CRITICA EXTERNA: se procedió de la manera siguiente:

- La autenticidad se determinó el autor, si el documento es original o copia
- La integridad se verifico que el documento no presentara alteración
- Originalidad se identificaron las ideas propias del autor y las que pertenecían a otros autores u otras fuentes.

CRÍTICA INTERNA: se interpretó el contenido en los documentos para valorar las ideas del autor considerando lo siguiente:

- Se tuvo presente el contexto en que fueron escritas ( tiempo, lugar, lenguaje, medio social)
- No se consideró el contexto en que vive el investigador

## 6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 6.4.1. Fuentes primarias

Recolección de datos mediante consulta bibliográficas de artículos científicos, textos, leyes, páginas de las instituciones del Estado como DANE, PROEXPORT, entre otras.

Se partió de una investigación académica para análisis de sectores y empresas.

Se buscaron investigaciones previas hechas al sector.

Se analizaron casos de estudio de empresas nombradas.

Se analizó la información recolectada desde diferentes teorías y herramientas.

### 6.4.2. Fuentes secundarias

Entrevista al Señor Carlos Rojas dueño de una famiempresa llamada CAROSI, ubicada en el Sector del Barrio el Restrepo

## 6.5. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento y análisis de los datos se establecieron categorías temáticas, se revisaron atendiendo los niveles de información observados en la fuente y aquellos que no los presentaban se establecieron criterios de análisis con base en los textos consultados, se determinó la frecuencia de los tratamientos referidos en las fuentes.

## 7. SECTOR DEL CALZADO EN BOGOTÁ DESDE EL AÑO 2005 AL 2013

Para el sector del calzado en Colombia los últimos años ha presentado cambios en su producción, comercialización y desarrollo empresarial, como se ha venido presentado una crisis en el sector por la importación de mercancías provenientes de China, sumado el contrabando y los tratados de libre comercio firmados, ha impactado su crecimiento y disminuido la participación en el mercado nacional, para ello el gobierno tuvo que intervenir estos fenómenos que están afectado la industria, incrementando el arancel para países que no tienen tratados con Colombia (SECTORIAL, 2014). Según cifras del DANE el sector del cuero, calzado y marroquinería representa el 2.8 % del PIB en la manufactura colombiana en el 2013, en cuanto al PIB nacional representa el 0.3% del mismo año. Cabe señalar que el DANE realizó la comparación en el primer trimestre del 2013 con el año 2012 del mismo periodo e identificó que el sector del calzado presento registro negativo del -11,1% (DANE, 2013). En cuanto a la fabricación de calzado según DANE presenta estadísticas a partir del año 2001 en producción real, venta real y empleo Total.

Tabla 1

Producción Real - Ventas Reales: Valor nominal de las ventas deflactadas por el índice de precios al productor, según clase industrial.

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL PRODUCCION REAL</b>	<b>TOTAL VENTAS REALES</b>	<b>TOTAL EMPLEO</b>
<b>2001</b>	1.200	1.200	1.200
<b>2002</b>	1.180	1.140	1.081
<b>2003</b>	1.245	1.147	1.070
<b>2004</b>	1.287	1.190	1.098
<b>2005</b>	1.258	1.251	1.097
<b>2006</b>	1.262	1.285	1.029

<b>2007</b>	1.399	1.445	1.027
<b>2008</b>	1.327	1.345	895
<b>2009</b>	1.213	1.207	855
<b>2010</b>	1.392	1.386	906
<b>2011</b>	1.673	1.620	992
<b>2012</b>	1.734	1.719	966
<b>2013</b>	1.626	1.526	870

Fuente, Dane, 2012.

Como se evidencia en el cuadro, las cifras de Empleo en la fabricación de calzado del DANE, a partir del año 2001 al 2013 han disminuido notoriamente, siendo consecuente con la crisis que vive el sector ya que esta representa un rubro económico importante para el país, a la generación de empleos y brindar competitividad a la industria globalmente. El sector del calzado está catalogada dentro de los cinco sectores primarios para la competitividad y constituyendo el 2.56% en Bogotá como establecimiento industrial, contribuye con el 1,0% del valor agregado industrial y el 2,7% de las exportaciones fabriles (Acevedo & Rodríguez, 2007 p. 27).

En consecuencia en la ciudad de Bogotá, los industriales del calzado han venido tolerando una serie de contrastes económicos que ha obstaculizado el desarrollo de este sector industrial. De acuerdo a Castro (2007) los problemas que vienen batallando los empresario del calzado, en lo que se refiere a competitividad, se manifiesta claramente en el comercio interno del país, que en los años posteriores han asumido que defenderse de circunstancias como la revaluación, la aparición de China en los mercados nacionales, y lo que es peor, tener el compromiso de competir con una estructura económica distorsionada, que no permite ser tan agresivos como competidores en el contexto internacional. Dada las circunstancias bajo las cuales el sector colombiano del calzado no ha variado

positivamente, hoy en día, con respecto a las vividas hace algunos años, se debe a que se enfrenta a una época muy incierta, por el cuestionamiento que recae sobre muchos temores originados por aspectos sociales que crean inestabilidad económica y por lo tanto se afecta negativamente el ambiente de los negocios (Castro, 2007).

El sector del calzado en la ciudad de Bogotá ha mantenido unos niveles de estabilidad a lo largo del tiempo, sin embargo en los últimos años la entrada y salida de nuevos competidores están haciendo de este un sector atractivo y a su vez más competitivo. De acuerdo a Herrera., Hortúa. & Morales. (2009) “algunos cambios más notables que ha habido en el sector de calzado está el ingreso de competidores de países provenientes de Indonesia y China y haber que dado por fuera de mercados que antes lideraba el sector como lo eran Alemania y Argentina, Francia y Estados Unidos esto ocurrió por circunstancias internas y las dificultades económicas que han tenido que afrontar cada una de estos competidores en el sector industrial” (p. 21). No cabe duda que el sector de calzado en Bogotá presenta una configuración interesante ya que está conformado por empresas que fabrican, importan y exportan diferentes tipos de calzado, reconocidas por sus productos de alta calidad y su innovación en conceptos de moda. El principal producto son zapatillas sintéticas también hay otros productos como el zapato casual para hombre y mujer, botas para dama esta también calzado para niños y el zapato deportivo como los productos que más se exportan logrando tener una participación del cuarenta por ciento en la producción total del sector industrial de calzado en el país (Herrera, 2009, p. 24).

De acuerdo a estudios realizados por PROEXPORT, (2009) las exportaciones de calzado durante el año 2007 alcanzaron la suma de 161.301.832.85 millones de dólares FOB con un crecimiento de 127.3% frente a las exportaciones del año 2006. El calzado colombiano registró un incremento de 58.9% al pasar de 5.1 millones de pares en el año 2006 a exportaciones de 8.1 millones de pares en el año 2007, volumen que corresponde a un valor exportado de 134.8 millones de dólares. El sector de marroquinería registra exportaciones por 96.5 millones de dólares con un incremento de 41.4% respecto al año 2006. Las importaciones estuvieron destinadas principalmente en el 2007 a Estados

Unidos (20, 199, 990,789 USD), Alemania (6,399.891, 441.08 USD) y Francia (5, 653, 168,253.98 USD) (PROEXPORT, 2009).

Los datos anteriores permiten observar que a pesar de la importancia que presentó el sector del calzado en la economía del país para los años 2006-2007, sus exportaciones fueron bajas en comparación con otros sectores, con lo cual se puede hablar sobre la poca importancia que le dan los fabricantes a las exportaciones, la poca difusión de información sobre el tema, esto sumado a la carencia de estudio en nuevos mercados. Por esta razón el sector de calzado tiene grandes competidores entre los que se encuentran los productores locales y están las importaciones de zapato proveniente de países como China y Brasil, esto genera que este sector tenga una alta competencia y que requiera una continua innovación en la parte en tecnología también están los procesos de producción. Cabe destacar que no todo ha sido positivo en el sector del calzado en Bogotá, ya que ha tenido altibajos, especialmente entre el mes de enero a septiembre del año 2008 el sector de calzado muestra una caída de -4.3% en producción, -1.4% en las ventas totales y una recuperación de 1.0% en las ventas al mercado interno.

El sector de marroquinería entre enero y septiembre de 2008 registra una caída de -2.6% en producción, -3.4% en las ventas totales y -5.2% en las ventas al mercado interno respectivamente. El comportamiento de la producción es inferior en -3.4 y -1.5 puntos porcentuales en el sector de calzado y marroquinería frente al comportamiento de la producción total industrial de -0.9%. (PROEXPORT, 2009). Sin embargo, la industria del calzado, pese a tener significativa importancia para la economía de Colombia, en los últimos años este sector ha presentado pérdida de competitividad tanto en el mercado interno como en el externo. la continua amenaza de calzado importado principalmente China y Ecuador que llegan a Bogotá esto representa un alto grado de participación en las importaciones con el 24,78% (Porrás y Dueñas 2009, p. 1).de acuerdo con estudios realizados en la cadena productora del calzado y la marroquinería en Bogotá, se aprecian una encadenamiento de debilidades y fortalezas en el sector productivo , dentro de estos se destacan la informalidad y contrabando esto afecta a la industria de manufacturera y



calzado, adicional está también la alta competitividad internacional en calidad y diseño, y por el aumento ultimo ha aumentado la demanda interna de calzado por productos provenientes de importaciones, entre otros hechos que afectan este sector . Autores como Villegas D. & Zapata H. (2007). Todo lo descrito conlleva a que exista, en los últimos 8 años, una baja productividad en la industria del calzado, pues dadas las situaciones antes citadas se aumenta la incapacidad del sector industrial para conseguir nuevas tecnologías que les ayuden a hacer uso de las economías a escala para tener mejor competitividad en precios, esto se debe a que tienen un sistema de manufacturero cuasi artesanal, y adicionalmente, por la competencia desleal y la informalidad, hay una alta mortalidad de empresas que operan formalmente en el sector, y una mayor dificultad para competir en mercados internacionales.

A pesar de la importancia que presenta en el sector del calzado en la economía, sus exportaciones, del año 2005 al 2009 fueron bajas en lo relacionado con otros sectores productivos, de lo cual se puede discutir sobre la escasa importancia que le dan los empresarios a las exportaciones, la poca difusión de información acerca del tema, sumadas a la falta estudio de nuevos mercados en los que puedan incursionar.

El sector se caracteriza por tener una fuerte competencia entre productores locales y por las importaciones de zapato importado de países como China y Brasil, lo cual hace que este sea un sector de alta competencia y que necesite una constante innovación tanto en tecnología como en procesos de producción, a partir del año 2011 el sector del calzado en Bogotá empezó a mejorar, revelo unos índices positivos de evolución y consumo, sin abandonar algunos problemas que la aquejaban que eran la escasa tecnificación por parte de las empresas, adicional también estaba el contrabando, también las importaciones de zapatos proveniente de China a bajo el precio de referencia de la DIAN, la revaluación del peso, entre otros (Serrada & Fierro (2013), de acuerdo a este autor fue posible presenciar un crecimiento en el calzado del 20,7%.

En cuanto al 2012 la industria del calzado en Bogotá prosiguió con el auge del 2011 y empezó a cobrar importancia para la economía capitalina teniendo en cuenta que representan en promedio “el 1,5% de la producción total de Bogotá, el 2,2% del valor agregado y el 3,3% del personal ocupado, con una participación que se ha mantenido relativamente estable. El subsector de la cadena que registra mayor vocación exportadora es la fabricación de productos de marroquinería, ya que más del 90% de la producción se vende fuera del país” (Petro, 23).

Para el año 2013 el sector del calzado en Bogotá, sufrió una disminución y una desaceleración de la industria, ya que los grandes volúmenes de importaciones de china y el crecimiento desproporcionado de los inventarios de mercado a partir de julio del precitado año se inició una fuerte apuesta para el crecimiento del sector, con uno de los eventos más destacados para la exhibición de Calzado, Marroquinería y Cuero, el International Footwear and Leather Show, que es llevado a cabo por ACICAM, (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus manufacturas), evento sectorial que se lleva a cabo en Bogotá y es encaminado a todos industriales o personas que se dedican a la comercialización, creación y producción de cualquier producto de bienes manufacturados con materiales de cuero y su respetiva comercialización de estos productos a nivel nacional e internacional, en general los últimos ocho años la industria del calzado a nivel nacional, especialmente en Bogotá, ha presentado pérdida de competitividad en los mercados interno y externo, caída de las exportaciones, aumento de importaciones y menor producción, aunque hay un progresiva aumento de las importaciones de calzado, también está la aportación progresiva de algunas de las marcas extranjeras más reconocidas en el mundo estas han manejado su distribución a través de distribuidores representativos y una agremiación que ha priorizado sus acciones en asuntos concernientes con la fabricación, también está el apoyo empresarial, la modernización tecnológica, el mejoramiento de la industria de proveeduría, la ofensiva al contrabando y la informalidad, quedando relegado el tema y la acción integrada del marketing y/o del mercadeo (PROPAIS, 2013).

## 8. ANÁLISIS DE LA TENDENCIA MUNDIAL EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y PERSPECTIVAS PARA BOGOTÁ FRENTE AL MAYOR EXPORTADOR DE CALZADO (CHINA).

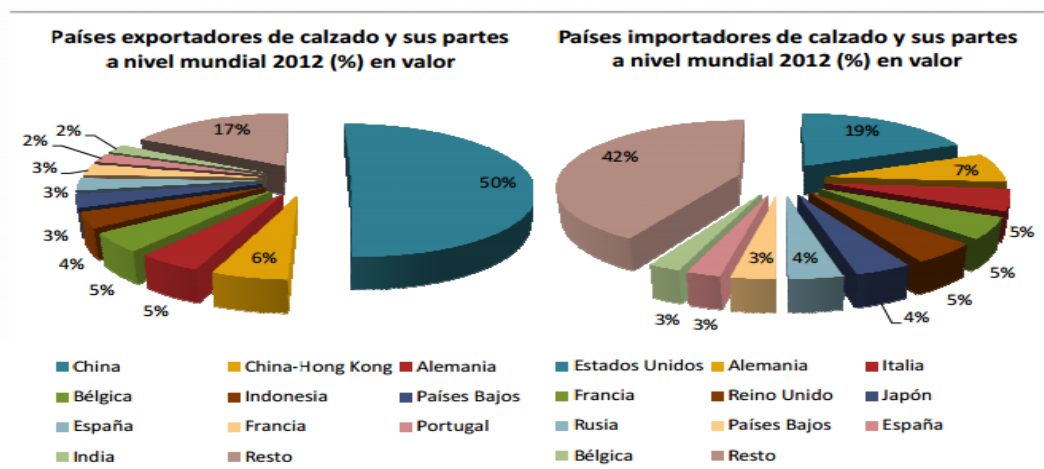
En principio es importante mencionar que con la Globalización y el continuo establecimiento de Acuerdos Comerciales entre los países, las grandes potencias han dejado de lado las manufacturas para dedicarse solo a la Comercialización y es allí donde se abren las oportunidades para los países en desarrollo, es claro además que actualmente se compete no solo con diseños y calidad sino además abasteciéndose de mano de obra y buenas materias primas acorde a las exigencias de la población en general. (Legiscomex, 2006)

En este marco, entran como actores principales países de la región Asiática como China, India, Taiwán, entre otros, quienes tomaron la oportunidad y entraron al mercado mundial como competidores exitosos.

### 8.1.1. Tendencia mundial del Calzado

La parte final de este análisis tiene como fin centrarse en el panorama mundial y en base a Estadísticos, destacar los Países Potencia del Calzado y algunos perfiles que podrían servir de base para su aplicación en el sector Restrepo de Bogotá.

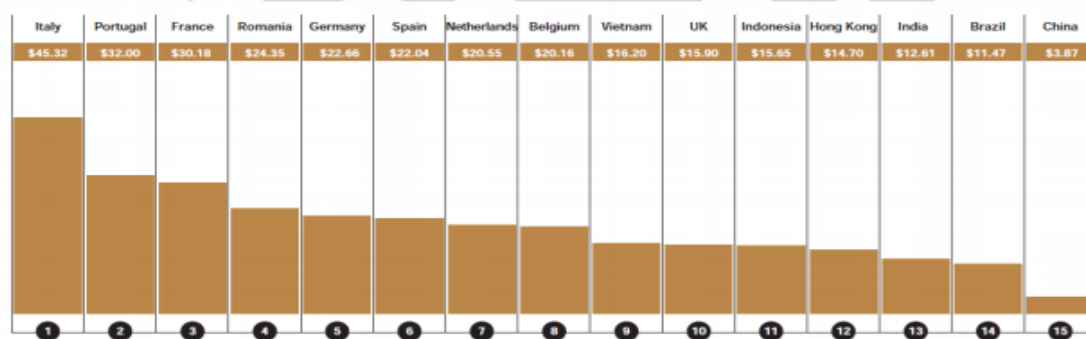
*Ilustración 1 Comparación países exportadores e importadores de calzado*



Estados Unidos, un País Desarrollado que constantemente demanda calidad y está a la Vanguardia de la moda, lo que hace que sea un punto de referencia al momento de establecer un perfil de clientes para la venta eficaz del calzado.

Sin embargo, uno de los aspectos clave a tener en cuenta y que ha sido una de las causas que han afectado la competitividad del calzado en Bogotá, tiene que ver con el precio que han establecido los principales países exportadores y se refleja así:

*Ilustración 2 Menor exportación de calzados*



Fuente: World Footwear Yearbook 2012 Apiccap's Studies Office

En contraste con la gráfica anterior se puede ver que aquellos con menor participación exportadora son quienes mantienen los precios más altos por par de zapatos, lo que nos da una idea de que el precio afecta directamente a la venta exportadora. De acuerdo a esto, Brasil y China en las posiciones 14 y 15 tienen los precios más bajos del mercado por tanto son los países que más demandan las grandes Potencias Mundiales. (Oficina Económica y Comercial del Consulado de España en Düsseldorf, 2013)

### 8.1.2. Calzado en Bogotá

En cuanto a la fabricación del calzado en Bogotá, se realiza un mismo proceso de elaboración del calzado para fabricantes en general, la única diferencia que hace notar el empresario del productor de calzado está en su tecnología especializada para fabricar un calzado de calidad y volumen.

Proceso de fabricación:

1. Diseño y desarrollo técnico (modelaje o estilismo).
2. Obtener el diseño requerido para la elaboración del producto final.
3. Se realiza la orma del zapato el cual es un modelo aproximado para obtener el producto diseñado.
4. Enmascaran con cinta la orma base para definir trasos y diseños del calzado.
5. Se desprende este diseño que se realizó en la cinta de enmascarar y se pasa a una cartulina para definir el primer molde.
6. Se despieza el modelo para obtener los modelos de cada una de las piezas del calzado.
7. Se revizan estas piezas para realizar modificaciones o correcciones y obtener una muestra inicial.
8. Se miden y cortan las piezas y así se obtienen los moldes finales con el tallaje.
9. Ya tenemos el diseño y desarrollo el producto.
10. Se deben tener listo el cuero, plantillas, marquillas, suelas, cintas, contrafuertes, errajes, hilos, punteras, etc.
11. Entramos en proceso de transformación.
12. Se toman los moldes y se cortan (manual o torqueladoras).
13. Se toman bordados o diseños para incorporarlo al zapato.
14. Se requiere preparar los cortes mediante el cambreado, dando forma al empeine.
15. Se desbastan rebajan o reducen lo bordes.
16. Preformados los cortes y marcadas la piezas con los diferentes tamaños.
17. Se desbastan los bordes de algunas piezas para facilitar estas uniones.

18. Se pasa a la costura o guarnición.
19. Se pasa por maquinas de coser especiales, adhesivos o pegantes para la unión de las piezas.
20. Cerrado el corte, se procede al perforado y colocación de los ojaletes metálicos para su amarrado.
21. Se incluye plantilla de soporte.
22. Se revisa el corte del zapato que no tenga ningun defecto.
23. Se prepara el corte guarnecido para el montaje.
24. Se termofuciona la parte puntera del diseño.
25. El contrafuete se ubica en la zona del talón entre el forro interno y la capellada del cuero.
26. Se engruda en el borde del corte sobre plantilla estructural.
27. Se preciona en una maquina (preformadora de contrafuertes) en la parte talón para preformarlo y garantizar el montaje.
28. Se carda o raspa la suelas para pegar o coser la suela seleccionada.
29. Se monta el corte preparado y se monta la plantilla esctuctural.
30. Se une la suela con la orma de plastico donde ya está montado el calzado. (Smith Shoes, 2011).

Para la fabricación del calzado se debe contar con maquinaria industrial la cual se requiere que sea manejada por una persona especializada, encontramos las siguientes maquinas: Maquina pulidora, Maquina pegadora, Maquina desbastadora, Maquina guarnecedora y un horno. Por otro lado, el proceso de fabricación del calzado debe pasar por 7 pasos fundamentales para el desarrollo del producto que son: Diseño o proceso creativo, Corte, Guarnición, Soladura, Terminado, Embalaje y Almacenamiento (Enrique, 2012).

#### 8.1.2.1. Informalidad y dumping

En Colombia la mayor parte del calzado está conformado por pequeñas y medianas empresas de las cuales en la confederación de cámaras de comercio se encuentran registradas 3400 empresas registradas y el DANE solo tiene registradas 360 de un tamaño significativo, de estas solo un porcentaje muy pequeño producen más de 10000 pares de zapatos al día y cerca de 9 empresas producen entre 2000 y cerca de 10000 las otras empresas o microempresas producen entre 50 y 2000 pares al día. De acuerdo a la (ACICAM) uno de los problemas que ha tenido el sector del calzado en el Restrepo es la informalidad esto genera una competencia desleal entre los productores que se encuentran debidamente registrados, adicional en cuanto al dumping es un término planteado por la OMC “una situación de discriminación internacional de precios: el precio de un producto, cuando se vende en el país importador, es inferior al precio a que se vende ese producto en el mercado del país exportador” (Saldarriaga, 2014)

Por lo anterior este es un flagelo que tienen los productores de calzado en el Restrepo debido a la entrada de calzado importado a precios inferiores a los que pueden ofrecer los productores de calzado de este sector, por ejemplo la gran cantidad de calzado importado proveniente de china se estima que para el año 2011 según Portafolio ingresaron al país cerca de 1.604.103 pares de zapatos con un valor inferior a un dólar y cerca de 2.700.000 con un precio entre un dólar y dos dólares por cada par de zapatos provenientes de la china. Esto generó que los productores de calzado del Restrepo no pudieran competir con precios equitativos debido a esta práctica. (Saldarriaga Ángel, 2014).

#### 8.1.2.2. Acceso restringido al crédito

De acuerdo a (FUNDES) en un proyecto investigativo sobre la situación real de las micro, pequeñas y medianas empresas éstas tienen un acceso limitado a los créditos de

largo plazo por lo cual ven abocados tomar créditos de corto plazo esto impide que tengan un mejor desempeño en la producción incrementando costos de financiación y como resultado disminuye márgenes de rentabilidad en el sector del calzado. Por lo anterior esto desestimula a los productores de calzado debido al temor de endeudarse a corto plazo. Según la (superintendencia financiera de Colombia), los pequeños y medianos productores solo pueden acceder a microcréditos que por lo general las tasas de interés son más costosas que los créditos comerciales y por lo cual no pueden responder a las obligaciones financieras acorde a los plazos estipulados.

#### 8.1.2.3. Insuficiencia de materias primas

La escases de materia prima para producir calzado se debe a que el proceso de producción y manejo del cuero se realiza forma artesanal debido a esto afecta la producción en Colombia en materia de cueros porque los productores de cueros no cumplen con las normas ambientales y la calidad del cuero no es la mejor para la producción de calzado de alta calidad. Debido a que los curtiembres necesitan para el proceso del cuero químicos inmensas cantidades de agua esto genera residuos que luego son vertidos a los ríos y producen contaminación de acuerdo al ministerio del medio ambiente.(Karina Saldarriaga Ángel, 2014)

#### 8.1.3. Calzado en China

En el país de China donde existe una sobrepoblación, la demanda solo en sector calzado es millonaria y por ello se han tomado las medidas adecuadas para cubrirla. Desde este origen, el auge económico ha permitido que dicha preparación se adopte fuera del país generando desestabilidad en los países manufactureros que son ahora sus competidores.(Cruz, 2014).

Para la fabricación del calzado se realizan diferentes etapas en las cuales este país busca tecnificar los procesos y mejorar maquinarias, se describe así:



1. Preparación del Material: Para la cara superior (Pala) primero se realiza un recorte utilizando una maquina cortadora automatica de acuerdo al molde, luego se pliega o sujetan los bordes para pasar a costura y finalmente se usa la maquina sopladora de punteras. Para la plantilla se utiliza la misma maquina cortadora y dichos cortes son pegados al fuste, teniendo en cuenta que la media suela debe quedar bien acoplada a la suela. Para la suela y tacón se realiza una preparación del material con la cantidad suficiente de colorantes y formadores que se añaden al PVC para ser almacenados en la maquina moldeadora de inyección directa que automaticamente generará los moldes, cuando se vuelven consistentes las suelas se envian al area de montaje del calzado final.
2. Línea de Producción: inicia con la horma que tiene una maquina diseñada para ese fin, luego se clava el tacón, los desechos se generan gracias a un soplador caliente, se limpia el calzado. Para la inspección se utiliza un detector de metales con el fin de aasegurar la calidad del proceso de producción, para luego ser limpiado y empaquetado.
3. Capacidad de Producción: Depende del numero de maquinas utilizadas, la mano de obra, el tipo de calzado y la eficiencia de la producción. (Taiwan trade)

Centradose en un análisis mas adecuado de acuerdo a la actualidad en que vivimos, los pequeños empresarios en la ciudad de Bogotá piensan que su mayor competencia con ciudades de paises Asiáticos radica en las materias primas y los volumenes que ellos generan a tan bajo costo. Sin embargo lo que las grandes potencias demandan de las manufacturas es que cumplan con su función de ser creativos e ir a la Vanguardia, y para no dejar de lado la calidad y el volumen deben ser cada dia mas especializados usando tecnologia de punta, esta es la conclusión más sensata que sobresale de todo el análisis hasta aquí expuesto. (Legiscomex, 2006)

## 9. ANÁLISIS DEL CLÚSTER EN EL SECTOR DE CALZADO EN BOGOTÁ

Autores como Porter, (2003) define el clúster como “un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí, en los cuales se suele encontrar empresas pertenecientes a los diferentes eslabones de la cadena productiva, así como eslabones posteriores, donde las empresas compiten pero también cooperan” (p. 14).

Por otro lado autores como Maskell & Kebir, (2005) consideran que el clúster es primordial en determinados sectores de la economía de una región, puesto que permite agrupar empresas mediante gremios facilitadores e impulsores de sus productos estableciendo un marketing apropiado que permita el impulso de los productos ante un mercado específico.

El sector del calzado, en Bogotá desde su inicio en el mercado ha sido de gran importancia para la economía y el aparato productivo del país y en especial del Departamento de Cundinamarca. En el área del calzado el clúster ha ido surgiendo a raíz de las necesidades de expansión del mercado a la que se ha visto obligado dicho sector económico. Autores (Morales, Sanabria & Arias, 2009), consideran la industria del calzado tradicionalista, dado que la mayoría de las empresas que la constituyen son empresas familiares en las cuales se desempeñan laboralmente varios miembros de una misma familia. (p. 23).

En este momento el mercado de calzado en la región bogotana se encuentra saturado con una gran cantidad de locales que distribuyen una variedad de estilos que comercializan productos importados y nacionales dirigidos a los diferentes segmentos del mercado.

Es importante resaltar que los clientes en este momento por motivos de la alta influencia cultural por motivos migratorios han variado los estilos alrededor de los diferentes gustos.

Con las nuevas tendencias a la apertura comercial, se esperan mayores cambios en la oferta y demanda de este producto, siendo preponderante por lo tanto que la industria del en Bogotá mantenga una cultura de flexibilidad de cambios en los productos, direccionados a las nuevas tendencias, estilos, precios, calidad que confrontaran el mercado del calzado en el área de Cúcuta, siendo estas tendencias europeas, estadounidenses, asiáticas que no son reconocidas lo cual se espera una gran competitividad entre las tiendas detallistas del mercado, sobreviviendo solo aquellos comercios dedicados a la comercialización del calzado que mantengan una constante innovación, el sector del Calzado en Bogotá tendrá como meta y objetivo relevante mantener los servicios a los clientes bajo una constante mejora según sean las necesidades del mercado, cambiando por estas sus estrategias a seguir, con la única finalidad de deleitar a los clientes con un excelente servicio y con productos de primera calidad.

Las concentraciones empresariales pueden exhibir diferentes grados de desarrollo y que los clúster son una categoría a la cual muchas buscan llegar (Morales et al., 2010). En este sentido, al igual que en países industrializados, en países en desarrollo, como Colombia, se pueden encontrar numerosas aglomeraciones empresariales, especialmente en el sector del calzado.

Los Clúster en el sector del calzado en Bogotá trabajan en 3 frentes: “la mejora del negocio, la mejora del entorno y el fortalecimiento de las redes” (Cámara de comercio Bogotá, 2013). De esta forma se ha logrado poco a poco una integralidad en sus acciones que permite garantizar que en el mediano plazo superen los obstáculos sectoriales que les impiden ser más competitivos, apalancándose en la innovación y en la articulación exitosa del auge industrial en el sector del calzado.

La industria del calzado en Bogotá, aunque no todas, pero si en su mayoría han propuesto iniciativas para contribuir al mejoramiento de la estrategia y operación de las empresas (mejora del negocio), desarrollando encuentros de formación técnica y tecnológica y programas para mejorar la productividad y el fortalecimiento de proveedores.

Mediante este enfoque empresarial se promueve la participación de las empresas en espacios de relacionamiento y comercialización y se trabaja en el fortalecimiento de la institucionalidad del Clúster, factor que ha sido determinante en los logros tempranos que han alcanzado las iniciativas.

### 9.1. QUÉ HA LLEVADO AL QUE EL SECTOR DEL CALZADO EN BOGOTÁ SE HAYA VISTO OBLIGADO A CREAR SUS PROPIOS CLÚSTER

Se podría decir que una de las principales causas es la baja incorporación de tecnología e innovación en el diseño y la manufactura, la desarticulación entre proveedores, fabricantes y comercializadores y los problemas ambientales en las curtiembres son algunos de las problemáticas que afronta el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá y que la Iniciativa de Desarrollo de Clúster a través de sus actividades y proyectos busca fortalecer.

En Bogotá, de acuerdo a estudios como el realizado por Solano, (20014) han señalado lo siguiente: “Ya son 73.236 las empresas que están vinculadas. Según el registro mercantil de 2013 ya son cerca de 73.236 empresas que se encuentran vinculadas a ésta modalidad. “Esto hace que el reto con los ocho Clusters sea mayor” (p. 1). El mismo estudio señala que la empresas de calzado y cuero acompañaron el proceso legislativo que benefician la industria local por la imposición de aranceles mixtos a la importación de productos, además, sirvió para una mayor visión estratégica.

Lo anterior indica que el sector del calzado en Bogotá se han convertido en terrenos fértiles para la gestación de procesos de cooperación, generando eficiencia colectiva tanto pasiva como activa, alentando el aprovechamiento de beneficios asociados al derramamiento de conocimiento así como de ventajas relacionadas con acciones deliberadas para la solución de problemas conjuntos, realización de actividades de

investigación y desarrollo, y marketing, entre otras. En consecuencia, las aglomeraciones se consideran importantes entramados empresariales en los cuales fluye de manera más rápida el conocimiento, favoreciendo procesos de acumulación de conocimiento y desarrollo de innovaciones, factores considerados clave en la competitividad del actual contexto económico.

#### 10. PROPUESTA PARA MEJORAR EL SECTOR DEL CALZADO DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO EN EL SECTOR DEL RESTREPO BOGOTÁ

Para mejorar la competencia del sector del calzado en Bogotá, e incentivar el comercio en el mercado, teniendo en cuenta que con los tratados de libre comercio y el incremento del contrabando que desplaza este sector de la economía en Colombia, se debe tener en cuenta las siguientes estrategias en función al análisis. Formado y complementado el clúster entre zapaterías especializada en damas y caballeros con mayor variedad, calidad, donde sobresalga al calzado tipo importación. Los clúster consiste en que empresas e instituciones interrelacionadas se concentren dentro de una zona geográfica, estas zonas pueden aglomerar a una cierta cantidad de industrias e instituciones relacionadas con el sector del calzado que son trascendentales para tener una mejor competitividad, estos clúster pueden incluir proveedores de materia prima, maquinaria, proveedores logísticos, clientes, organizaciones que aplican en industrias afines por destrezas en tecnología o insumos y por ultimo universidades ,entidades del gobierno y centros de estudio y capacitación que promuevan el avance y desarrollo competitivo. (Porter, 1999). De acuerdo a lo anterior para implementar la estrategia de clúster de calzado en el sector del Restrepo para esto se definió el siguiente plan de acción.

Realizar un censo de las micro, pequeñas y medianas empresas que producen calzado y el tipo de maquinaria que utilizan.

Áreas de implementación de clúster para tener una producción competitiva.

Asociatividad entre productores y proveedores de materias primas.

Desarrollo de la cadena de valor.

Innovación, desarrollo e investigación para mejorar la producción.

Financiación a pequeñas y medianas empresas.

Estas son las principales áreas en las que se enfoca el desarrollo e implementación de los clúster. (Red clúster Colombia, 2014)

*Asociatividad entre productores y proveedores de materias primas.*

Para llegar al grado de asociación se entiende como el elemento de cooperación realizado por las pequeñas y medianas empresas, en que cada empresa colaboradora, mantiene su autonomía jurídica e independencia gerencial para estrechar los lazos de vinculación dentro de los centros de tecnología de producción de clúster entre empresas comercializadoras importantes en el sector del Restrepo se encuentran no solo empresas fabricantes de calzado, también los proveedores de materias primas e insumos y proveedores de servicios logísticos para la producción, para lograr un mejor nivel de asociación es importante que los fabricantes de calzado se asocien para que puedan realizar compras conjuntas y obtener materia prima de primera y a más bajo costo debido al volumen de compra que puedan realizar entre ellos y los proveedores. De acuerdo a lo anterior se puede generar también un tipo de asociatividad para la exportación de los productos apoyados por entidades gubernamentales como (Proexport), entidad encargada de estimular el sector exportador de Colombia para el aprovechamiento de los TLC que han sido firmados por el gobierno, y así obtener beneficios a través de modelos de asociación de los que pueden describirse a continuación: (Monroy, 2010)

Obtener nuevos mercados para el calzado y poder para enfrentar la competencia internacional y el escenario de la economía del país.

Realizar sociedades estratégicas con empresas del exterior y así lograr una reducción costos, optimizar la eficiencia y diversificar los mercados para los productos que se elaboran.

*Reducir el peligro de residir en un solo mercado.*

Realizar ventas a mayor escala y volúmenes para utilizando la capacidad de producción de las empresas asociadas y lograr economías de escala teniendo una ventaja comparativa.

Lograr una mejor rentabilidad en los mercados internacionales logrando la duración de la empresa a corto y largo plazo logrando los objetivos.

Por lo anterior es importante para las empresas fabricantes de calzado el grado de asociatividad que puedan lograr entre proveedores, fabricantes, entidades públicas y privadas logrando un valor agregado en el producto y efectividad en la competitividad (Monroy, 2010).

*Desarrollo de la cadena de valor*

El desarrollo de cadena de valor relacionado con el sector empresarial del calzado es un instrumento que ayuda a promover el conjunto de procedimientos que realizan en una organización para producir un bien manufacturado. Las empresas añaden el valor al momento de la fabricación diseño, distribución y venta de los productos. Dentro del desarrollo de la cadena de valor se deben tener en cuenta las diferentes secuencias de producción del producto que son las siguientes Diseño, Comercialización, Planeación, abastecimiento y escalado de patrones, Cortado, Aparado, Mecánica, Empacado, Bodegaje y distribución para el mejoramiento de la producción. (José Miguel Fernández Güell, 2014) , Las empresas se pueden apoyar mediante capacitación por medio de entidades como el SENA, esta institución tiene programas de capacitación a los empresarios para mejorar la calidad de sus productos ( Avance de la estrategia de Clúster, 2013) , CEINNOVA, es

centro de investigación y desarrollo que presta servicios a industrias del sector del calzado, en materia transferencia de tecnología, formación técnica y de moda, mejora de la calidad, colaboración técnica, diseño, elaboración de nuevos productos, adicional realiza experimentos y ensayos de laboratorio y brinda apoyo sobre las nuevas técnicas para la elaboración de calzado y manejo de nuevas tecnologías. (SIERRA, 2014)

### *Innovación desarrollo e investigación para mejorar la producción*

Crear una cultura de utilización sobre la mejora de la maquinaria para poder automatizar los métodos de fabricación debido a los avances en los sistemas CAD y en conjunto con el software de gestión integral. La utilización nuevas máquinas y robots para la producción de calzado estimulara una eficacia en los procesos productivos, flexibilidad y eficiencia a la hora crear el producto, esto ayudara a mejorar el proceso del montado de zapatos, el cardado y la montura de la suela por medio de una programación fija off-line, de ahí que esto ayuda a mejorar los diseños y disminuir los tiempos de producción, adicional puede utilizar nuevos materiales de acuerdo a las necesidades del cliente logrando una ventaja competitiva frente a demás. (José Miguel Fernández Güell, 2014), otro avance para la innovación y mejoramiento de la producción está la biomecánica esta es una extensa gama de (software) que ayudan a perfeccionar y a facilitar la creación y diseño de nuevos productos, aunque en el momento este tipo de productos no está disponible para las pymes debido a su alto se pueden crear alianzas estratégicas entre las empresas y organismos gubernamentales (Sena) y centros de investigación y desarrollo (ceinnova) y así poder crear productos con un valor agregado (acicam, 2012). por lo anterior las empresas también pueden innovar en el manejo de las materias primas, así como el material sintético que se utiliza para la producción de calzado en Brasil e Italia esto ayuda a disminuir costos debido a que este material es más barato que el cuero (Setúbal, 2002).

### *Marketing e internacionalización*

Por lo anterior mencionado la empresas que logren una innovación en su producto pudran lograr participar en los mercados internacionales por medio de una estrategia



competitiva , esta estrategia puede ser mediante asociaciones que participen en las diferentes ferias internacionales, para los pequeños fabricantes de calzado deberán desarrollar por medio de la Gerencia de Mercadeo y apoyados por consultorías de mercado, continuas labores de investigación de mercado, para ofrecer sus nuevos estilos sin descuidar los actuales, el diseño del producto es un elemento diferenciador. (Avance de la estrategia de Clúster, 2013), para la internacionalización de las empresas participantes de los clúster deben implementar una s estrategias que se mencionaran a continuación:

Implementar unos estándares y sistemas de calidad para mejorar sus procesos y estar apoyados con los proveedores para tener mejor competitividad.

Participar en ferias internacionales como "Shoes and Leather Vietnam" y "Global Shoes" de Alemania creando una marca que identifique la calidad del calzado con productos innovadores y llamativos y de forma colectiva realizar una repartición de responsabilidades para conformar hacia el futuro una comercializadora del clúster que promueva los productos.

Segmentación de mercado estadounidense, otros países de Latinoamérica y otras regiones del mundo con el objetivo de conocer los gustos y preferencias de los consumidores, para poder satisfacerlos de la mejor manera y hacer frente a la futura competencia internacional. (Pardo, 2010).

De acuerdo a lo anterior estas son las principales estrategias para la internacionalización del clúster del calzado este sector, adicional también se puede apoyar en instituciones u organismos gubernamentales que mencionan a continuación:

Asociación Nacional del Sector del Calzado, el Cuero y Afines ANSECALZ: esta asociación posee convenios internacionales con fabricantes de Italia.

Asociación Nacional de Comercio Exterior ANALDEX, esta asociación brinda apoyo y servicios de apoyo como capacitación en materia de comercio exterior en materia de cambios internacionales, aduanero certificados de origen y estudios de mercado.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: el ministerio tiene herramientas de apoyo dirigidos a las pymes sobre los procesos de exportación, acuerdos comerciales, preferencias arancelarias existentes con otros países y elaboración de los perfiles económicos y su segmentación de mercados. (Clúster del calzado y marroquinería de Bogotá, 2014)

#### *Financiación a pequeñas y medianas empresas*

Elaborar un plan de acción en el que las empresas puedan financiar su producción acorde a las necesidades, para fomentar el diseño y fórmula de proyectos de mejora en el sector de calzado del Restrepo se deben canalizar los recursos a través de entidades gubernamentales como (BANCOLDEX), esta entidad ofrece recursos para la modernización de la industria median te cupos de créditos hasta de 25 millones de pesos para proyectos productivos como compra de materia prima gastos operativos y mejoramiento de la capacidad tecnológica para empresas pequeñas (bancoldex, 2013), además gestionar recursos a través de entidades privadas como cámaras de comercio , a través de la institución impulsa y el programa de transformación productiva este programa tiene una línea de crédito exclusivo en asociación con el ICETEX para capacitación de estudiantes que quieran mejorar sus conocimientos. (Avance de la estrategia de Clúster, 2013).

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis realizado, que muestra la tendencia actual del sector del calzado en Bogotá se logró analizar la manera en la cual las empresas que fabrican calzado tienden a evolucionar en la manera de fabricar su producto; esto conlleva a que se cree la necesidad de mejorar, tanto los procesos productivos, como la calidad de los insumos del mismo.

Con base en el estudio de mercados y teniendo en cuenta la tendencia actual del sector del calzado en Bogotá se puede decir que la potencialidad del mercado de los prefabricados, se ve reflejada por un incremento de la demanda de estos productos, que a su vez está dada por el deseo, de estas empresas por mejorar día a día los procesos y la calidad de los mismos.

En la actualidad el sector del calzado sufre de falta de innovación, investigación e y asignación de recursos con los que pueda ser competitiva la industria, para lograr afrontar las mercancías que se importan debido a los tratados de libre comercio que inundan el mercado nacional con mercancía importada a bajo costos y de buena calidad; por otro lado a causa del contrabando, especialmente de mercancía proveniente desde China, lo cual se evidencia en oferta de calzado a más bajo costo.

Para poder llevar a cabo las estrategias propuestas se deben desarrollar un plan estratégico en marketing a nivel macro en todo el sector del calzado en Bogotá, especialmente en el sector de Restrepo, mediante una concepción que busque obtener ganancias debe ser equiparada con las necesidades del cliente y así poder enfocar cada uno de los planes en la parte interior como la exterior de las empresas.

Al terminar el estudio, la información recopilada y los datos analizados se observa la gran importancia que tiene la gestión y la administración de los negocios en el mercado ya que permite establecer un posicionamiento y mantenerse dentro de las estrategias operacionales nacionales e internacionales, sin embargo es importante aclarar que se debe ajustar constantemente a las exigencias y avances tecnológicos del mundo moderno, buscando incrementar la producción con calidad y a bajos costos.

## RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación y en base a las fuentes consultadas se recomienda lo siguiente:

El gremio del sector industrial de las zapaterías debe enfocarse en clientes que tengan un alto desarrollo en diseño y calidad, así como una demanda estable. De este modo, se busca disminuir la volatilidad que ha tenido la gama baja, así como importar experiencia, tecnología y conocimientos. El objetivo es diversificar en los dos segmentos, estando en el de gama baja como independiente y cabeza, y en el de gama alta como subordinado, para de esta manera alimentar el desarrollo y aprendizaje de la administración y la fábrica.

Se deben desarrollar la línea de almacenes y fábricas de calzado en el sector de Restrepo, creando una unidad de negocio encargada de esta de manera independiente, separada de la administración de mayoristas.

Se recomienda a las empresas adscritas al sector del calzado en Bogotá, y especialmente en el sector de Restrepo implementar programas de capacitación para su personal, que le permitan obtener un mejor manejo de las herramientas de trabajo, buscando optimizar los procesos productivos.

El sector industrial del calzado en la capital del país cuenta con la capacidad para expandir su mercado a nivel nacional e internacional, para esto se deben buscar las alternativas que permitan desarrollar ambos tipos de mercado.

Frente a la competencia generada por las importaciones, la industria del calzado en Bogotá debe diseñar un portafolio de productos, que cubran las necesidades de los clientes, buscando una oferta más competitiva, que la realizada por referencia de producto, haciendo alusión a la mezcla de mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo E. & Rodríguez A. (2007). Estudio de los mercados potenciales en las cuales pueden incurrir las pymes productoras del sector de calzado de Bogotá. Disponible en [hdl.handle.net/](http://hdl.handle.net/) consultado el 25 de septiembre de 2014.

Acicam. (2012). Sector sistema y moda. Obtenido de informe\_sector\_SistemaModa final(1).pdf.

Aldana G., (1997). La Travesía Creativa, Creatividad e Innovación. Ediciones. Santafé de Bogotá, Colombia.

Avance de la estrategia de Cluster. (2013). cluster de calzado y marroquineria. Obtenido de [www.clustercalzadomarroquineria.com](http://www.clustercalzadomarroquineria.com) categoria Avance estrategia.aspx

Bancoldex. (2013). Cupo Especial de Crédito de apoyo a la formalización de micros y pequeñas empresas. Obtenido de [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com) Cupos especiales de-credito-nacionales Cupo especial de Credito de apoyo a la formalizacion-de-micros y peque B las-empresas.aspx

Castro N. (2007). Análisis de mercadeo de una empresa manufacturera de suelas prefabricadas (manufacturas en cuero v&c Ltda). Disponible en [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis41.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis41.pdf) fecha de consulta 23 de septiembre de 2014

Cluster del calzado y marroquineria de Bogotá. (2014). apoyo a la internacionalización. Obtenido de [www.clustercalzadomarroquineria.com/categoria/apoyo\\_internacionalizacion.aspx](http://www.clustercalzadomarroquineria.com/categoria/apoyo_internacionalizacion.aspx)

Enrique, A. T. (2012). Estudio y realizacion de procesos en la fabricacion de calzad Obtenido [ribuc.ucp.edu.co](http://ribuc.ucp.edu.co) DANIEL ENRIQUEAVILATORRES documento final practica pdf sequence

Fernández M. (01 de 11 de 2014). Estudio de prospectiva sobre escenarios futuros para industria del calzado a medio y largo. Obtenido de [www.clustercalzado.es/spa/escenariosHorizonte\\_DEF.pdf](http://www.clustercalzado.es/spa/escenariosHorizonte_DEF.pdf)

Fernández S. (2005). Estrategia de Innovación. Editorial.Thomson Madrid, España.

Herrera M., Hortúa S. & Morales V. (2009). Estudio de medición de potencial exportador de la empresa de calzado manufactura Hortúa Leal (MHL). Disponible en

repository.urosario.edu.cobitstream handle pdfconsultado consultado el 24 de septiembre de 2014

Hidalgo N., León S. Pavón M. (2002). La Gestión de la Innovación y la tecnología en las Organizaciones. Ediciones Pirámide (grupo Anaya S.A.) Madrid.

Karina Saldarriaga Ángel, S. U. (08 de 11 de 2014). La industria de manufactura de calzado colombiana, frente al desafío de nuevos acuerdos comerciales internacionales. Obtenido de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/.pdf>

Kotler P. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Prectice Hall, Hispanoamérica, S.A. Legiscomex. (1 de 2 de 2006). Legis comex. Obtenido de [www.legiscomex.com BancoMedios Documentos PDF/calzadochina.pdf](http://www.legiscomex.com/BancoMedios Documentos PDF/calzadochina.pdf)

López G.. (2009) "Un enfoque pluriparadigmatico para la competitividad inspirada en la innovación de las pymes en la postmodernidad. Edición electrónica gratuita. Texto completo disponible en [www.eumed.net](http://www.eumed.net) tesis consultado el 30 de octubre de 2014.

Lugones G. (2007). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación. Banco interamericano de Desarrollo (BID).

Miranda Da Cruz, S. (30 de 08 de 2014). ONUDI. Obtenido de ONUDI: [onudi.org.uy/media/xnws-lite/Panel IV SergioMiranda DaCruz ONUDI.pdf](http://onudi.org.uy/media/xnws-lite/Panel IV SergioMiranda DaCruz ONUDI.pdf)

Monroy, F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad. Obtenido de [rev.relac.int.estrateg.segur](http://rev.relac.int.estrateg.segur). vol.5 no.2 Bogotá July/Dec. 2010: [www.scielo.org.co/scielo.php?pid=script\\_sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=script_sci_arttext)

Munar H. (2011). Estudio de viabilidad financiera para una posible fusión de la empresa comercializadora calzado Marsella Ltda. y una empresa manufacturera. Disponible en [bdigital.uao.edu.co/bitstream/pdf](http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/pdf) consultado el 20 de septiembre de 2014.

Nariño, A. L. (2014). Datos demograficos. Recuperado el 09 de 04 de 2014, de [www.acicam.org/index.php?option=comphocadownload&view=category&id1=Itemid](http://www.acicam.org/index.php?option=comphocadownload&view=category&id1=Itemid)

Oficina Económica y Comercial del Consulado de España en Düsseldorf. (Mayo de 2013). ICEX. Obtenido de ICEX: <file:///C:/Users/LOE/Downloads/Alemaniacalzadoicex2013.pdf>

Pardo, O. A. (2010). Internacionalización de pymes a través de estrategias de Clusters Obtenido de centro de investigación y competitividad [www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/clustersenpymes.pdf](http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/clustersenpymes.pdf)

Porras J. Dueñas J. (2009). Evaluación y perspectivas de marketing de las pymes productoras de calzado de Bogotá, D.C. Disponible en [revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/consultado](http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/consultado) el día 29 de septiembre de 2014. Porter, M. E. (1999). Clusters. (T. M. Review, Editor) Obtenido de [www.academia.edu Clusters](http://www.academia.edu/Clusters)

Porter, M. E. (2009). Ser Competitivo. Bogota: impresia iberica.

PROEXPORT COLOMBIA, INTELEXPORT, “Inteligencia de Mercados” Bogotá D.C., 2005, disponible en: [www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport](http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport)

Red cluster Colombia. (2014). Clúster de Cuero, Calzado y marroquinería de Bogotá. Obtenido de [redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/42](http://redclustercolombia.com/clusters-en-colombia/iniciativa/42)

Serrada A Fierro H. (2013). “Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS”. Disponible en [repository.urosario.edu.co/handle/10336/4929](http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4929) consultado el 16 de septiembre de 2014.

Setubal, J. B. (2002). DESAFÍOS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA UN CLUSTER DE CALZADO. Obtenido de [www.jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/128](http://www.jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/128).

SIERRA, J. (2014). mi cuero Obtenido de Ceinnova <http://www.micuerdo.com/informacion-sobre-el-cuero/91-ceinnova>.

Smith Shoes. (2011). El proceso para la fabricacion del calzado . Bogota. Taiwan trade. (s.f.). Taiwan trade. Obtenido de Taiwan trade:

[turnkey.taiwantrade.com.tw/showpage.aspxsubid102fdnameTEXTILES&pagename=Plantad](http://turnkey.taiwantrade.com.tw/showpage.aspxsubid102fdnameTEXTILES&pagename=Plantad)  
e produccion de calzados

Tamayo, T. M. (2000). Metodología Formal de la investigación científica. Ed. Limusa. México, 2000.

Villegas D. & Zapata H. (2007). Competitividad Sectorial Internacional Caso: Sector Cuero y Calzado. Revista Entramado. Volumen 3. Cali, Colombia.

[www.proexport.com/Intelexport](http://www.proexport.com/Intelexport) consultado el 12 de septiembre de 2014