

CARACTERIZACION COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU AREA  
METROPOLITANA

MARY ANDREA BAUTISTA SANTOS

ID 72521

Director:

Gladys Mireya Valero

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE INGENIERIA Y ADMINISTRACION  
BUCARAMANGA

2009

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	3
LISTA DE FIGURAS .....	5
LISTA DE ANEXOS .....	6
INTRODUCCIÓN.....	9
1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. ANTECEDENTES.....	11
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. OBJETIVOS.....	14
4.1OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
5. MARCO TEORICO.....	15
5.1DIFERENCIACIÓN INTERNACIONAL.....	15
5.2ESTRATEGIAS INTERNACIONALES.....	16
5.3NIVELES DE COMPETITIVIDAD.....	16
5.4MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES.....	17
5.5INDICADORES.....	18
6. ESTADO DEL ARTE.....	19
7. MAPA MENTAL.....	28
8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	29
8.1SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	29
8.1.1POBLACIÓN.....	29
8.1.2TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	30
8.2INSTRUMENTO.....	30
8.3TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	30
9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS.....	51
9.1MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES.....	52

9.2 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO A NIVEL EXPORTACION.....	55
9.3 INDICADORES.....	57
10. CONCLUSIONES.....	60
11. RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXO.....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Bucaramanga y su Área Metropolitana.....	29
Figura 2. Fortalezas de las empresas.....	31
Figura 3. Estrategias de la competencia.....	32
Figura 4. Estrategias de la empresa.....	33
Figura 5. Recordación del producto.....	34
Figura 6. Políticas gubernamentales como apoyo.....	35
Figura 7. Acceso a la información del producto.....	36
Figura 8. Valor agregado que obtienen los clientes.....	37
Figura 9. Frecuencia con que adquieren el producto.....	38
Figura 10. Ventas representativas del sector.....	39
Figura 11. Clientes de la empresa.....	40
Figura 12. Canal de distribución.....	41
Figura 13. Políticas de pago.....	42
Figura 14. Promedio de producción.....	43
Figura 15. Países a los que ha exportado en los últimos 3 años.....	44
Figura 16. Comportamiento de las exportaciones.....	45
Figura 17. Disminución y aumento de las exportaciones.....	46
Figura 18. Promoción de productos.....	47
Figura 19. Problemas para la comercialización.....	48
Figura 20. Áreas en las que necesita apoyo.....	49

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Instrumento.....	56
---------------------------	----

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** CARACTERIZACIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA

**AUTOR(ES):** MARY ANDREA BAUTISTA SANTOS

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** GLADYS MIREYA VALERO

### **RESUMEN**

El objetivo central de este trabajo, consistió en analizar las características utilizadas por los empresarios exportadores de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana, utilizando como apoyo encuestas realizadas a dichos empresarios para conocer la situación actual de las empresas exportadoras. De la recopilación de la información se obtuvo una tabla de factores representativos en donde se muestran los factores en los que las empresas tienen una fortaleza competitiva y en los que tienen una debilidad competitiva, en estos nos enfocamos para realizar las estrategias de mejora pertinentes. Para realizar el análisis de la información obtenida se comparó la teoría de la competitividad de la cual se realizó un mapa mental y ya con esto se realizó el análisis de la información. De esto se pudo deducir que las empresas exportadoras de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana tiene falencias tanto administrativas como de producción como: La falta de información que tienen sus empresarios de el estado de sus empresas tanto de cómo se encuentra el sector al que pertenecen. Por otro lado deben buscar la forma de abrirse camino en nuevos mercados ya que debido a problemas políticos las exportaciones al país en el que había mayor demanda disminuyeron en gran cantidad. Otro problema que se debe solucionar para poder incursionar en mercados internacionales es el tener en cuenta la calidad de los productos ya que esta está siendo descuidada debido a la alta competencia de precios que hay en el mercado. Por último está la falta de reconocimiento de la marca, pues los empresarios no ven la importancia que tiene que los clientes conozcan la marca de su empresa ya que esto les genera recordación del producto y muy seguramente si este es de buena calidad y se ajusta a las necesidades de los clientes van a seguir adquiriendo este.

### **PALABRAS CLAVES:**

COMPETITIVIDAD, ESTRATEGIAS, EXPORTADOR, INTERNACIONAL

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## **ABSTRACT**

**TITLE:** COMPETITIVE CHARACTERIZATION OF THE EXPORTING COMPANIES OF THE SECTOR WORN IN BUCARAMANGA AND YOURS METROPOLITAN AREA

**AUTHOR:** MARY ANDREA BAUTISTA SANTOS

**FACULTAD:** INDUSTRIAL ENGINEERING

**DIRECTOR(A):** GLADYS MIREYA VALERO

## **ABSTRACT**

The central aim of this work, consisted of analyzing the characteristics used by the exporting businessmen of footwear in Bucaramanga and its Metropolitan Area, using as support surveys realized to the above mentioned businessmen to know the current situation of the exporting companies.

From the summary of the information there was obtained a table of representative factors, where appears the factors in which the companies have a competitive strength and in those who have a competitive weakness. With this information we focus realizing the pertinent strategies of improvement.

To realize the analysis of the obtained information there was compared the theory of the competitiveness of which a mental map was realized. Already with this the analysis of the information was realized.

It was possible to deduce that the exporting companies of footwear in Bucaramanga and its Metropolitan Area have a failing in their administration and production such as: The lack of information of the condition of their companies. Also how is the situation of the sector to which they belong. On the other hand, they must look for the way of starting on new markets since due to political problems the exports to the country in which there was major demand diminished in great quantity.

Another problem that it is necessary to solve to be able to penetrate in international markets is to improve quality of the products. This one is being neglected due to the high competition of prices that exists on the market.

Finally there is a lack of recognition of brands, since the businessmen do not see the importance of this, they must know the brand for this company, since this generates and reminds them of the product and very surely if this one is of good quality and adjusts to the needs of the clients they are going to continue acquiring it.

## **KEY WORDS:**

COMPETITIVENESS, STRATEGIES, EXPORTER,  
INTERNATIONAL

**V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se podrá observar, como es el comportamiento de las empresas exportadoras de calzado, en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, en el momento de realizar exportaciones.

Para la obtención de la información se realizaron 71 encuestas al total de las empresas exportadoras para poder observar cuales eran las estrategias que estaban manejando y como estaban llevando a cabo el proceso de exportación. A partir de esto se tabularon los datos en el programa estadístico SPSS V.18 el cual permite analizar los datos por medios gráficos con una visión más objetiva.

El paso a seguir en esta investigación fue elaborar una matriz de valoración de factores con la cual se obtienen datos cuantitativos para así poder tener un soporte numérico de la información y no solo apreciativo; De esta matriz se sacaron las estrategias en las cuales tendrían que trabajar más a fondo las empresas para mejorar su competitividad en el momento de realizar negociaciones en el exterior.

Con el fin de proporcionar una herramienta de apoyo a las empresas para que puedan observar cómo se encuentran ellas en el transcurso del tiempo y en relación con las demás empresas exportadoras, se plantearon indicadores para los factores en los que se vio que había necesidad de realizar cambios estratégicos.

Con este trabajo se espera que las empresas exportadoras del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana conozcan sus debilidades y fortalezas y traten ya sea de mejorar los factores en los que hay debilidad, o seguir realizando cambios en los factores donde hay fortalezas para poder incursionar en mercados extranjeros de manera competitiva.



## 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana es de los más representativos en Santander y en Colombia debido a su gran reconocimiento nacional e internacional por la buena calidad de sus productos. A pesar de esto Santander tan solo representa el 5.2% de las exportaciones de calzado en Colombia para el año 2008 quedando así en el quinto lugar.

Las empresas de calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana son pequeñas empresas o familiares, por lo que en su mayoría no cuentan con un sistema de costos establecido, lo que representa un gran problema al momento de realizar exportaciones pues se puede tener dificultades ya que no cuentan con una política de precios.

Otro problema que se encuentra en este sector es la falta de diferenciación de los productos en el mercado internacional, ya sea en precio o en la exclusividad de sus zapatos, esto puede ser debido a la falta de mano de obra calificada encargada de realizar los diseños o la falta de tecnología en este sector.

Gracias a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) el sector se encuentra unido, pero a pesar de esto no cuenta con una estructura bien definida para realizar diferentes exportaciones de su producto al exterior, para lograr un desarrollo a nivel internacional de las empresas del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

## 2. ANTECEDENTES

”En Bucaramanga, se cuenta con 116 empresas registradas en la cámara de comercio entre las cuales 80 son productoras de calzado en línea de Dama, Caballero e Infantil y 10 empresas proveedoras de insumos. Existe un reconocimiento interinstitucional para trabajar proyectos en pro del desarrollo del sector, al igual que se cuenta con convenios con entidades que proveen servicios a la cadena productiva como son: D´cartón Ltda., empresa proveedora de cajas y empaques para el sector certificada ISO 9000. Transportadora Nacional de Carga, AllTrans Ltda., empresa transportadora de carga internacional y asesora en logística de exportaciones.

La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado (ACICAM) gremio especializado para este sector le permite a las empresas conocer de fondo sus necesidades, debilidades y proyecciones a nivel nacional e internacional; Bucaramanga hace parte de los integrantes del Consejo Regional de la Miiipyme, conforma el Comité Técnico del SENA de Floridablanca Centro con servicios y maquinaria especializada para el sector Cuero y Calzado.”<sup>1</sup>

Es clara la inclinación hacia los productos elaborados usando el cuero como principal materia prima, la producción de Calzado para Dama, se convierte en la vocación productiva predominante del Cluster del calzado para la región.

“Los registros de la cámara de comercio de Bucaramanga muestran que el número de empresas dedicadas a la producción de calzado para ese mismo periodo, corresponde al 22.4% del total de empresas manufactureras y al 3.4% del total de empresas registradas. Estas empresas se encuentran ubicadas en Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta.

---

<sup>1</sup>IMPACTO EN EL SECTOR CUERO Y CALZADO. Página Web versión HTML. Colombia 2009. [Citado 16 Octubre 2009]. Disponible en Internet <<http://carlosfdoruiz.wordpress.com/>>

En Bucaramanga y su área metropolitana la mayoría de las empresas (99.6%) corresponden a MIPYMES, siendo dentro de estas las microempresas las más abundantes con 31.031 establecimientos (94.3%), seguidas de las pequeñas que suman 1.406 (4.3%), mientras que las medianas con 338 empresas sólo representan el 1% del total. Por otra parte existían a marzo de 2005 136 empresas registradas que clasifican como gran empresa es decir sólo el 0.4% del total de registros.”<sup>2</sup>

La producción de calzado es un de gran importancia para el departamento de Santander y en especial para la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Si bien las exportaciones de este sector para el 2004 sólo representaban un 4% del total de las exportaciones del departamento, su verdadera importancia radica en la gran cantidad de empleos que esta actividad representa.

“Santander es un departamento que se encuentra especializado en la línea de calzado para dama e infantil, con una participación en el volumen de las exportaciones de este tipo de calzado que alcanza el 61%. Este aspecto es positivo porque genera economías de escala y curvas de experiencia que dinamizan la actividad del subsector.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>CALZADO. EMPRESAS EXPORTADORAS AÑO 2009. Página Web versión HTML. Colombia 2009. [Citado 16 Octubre 2009]. Disponible en Internet

<<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2009>>

<sup>3</sup> ENTREVISTA con Gladys Mireya Valero Córdoba, Directora de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga, 13 de Octubre de 2009.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Sabiendo que para el sector del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana existe un punto importante, donde las empresas tienen ciertas necesidades al momento de diferenciar sus productos, y las condiciones en las cuales son enviados y comercializados a un mercado externo, donde es claro que existe una mayor exigencia por parte del consumidor y preferencias por diferentes productos ya establecidos en su propio mercado, se deben fijar parámetros de aceptación a niveles internacionales.

De acuerdo con una perspectiva tanto interna como externa del manejo que tienen las empresas del sector de calzado, en relación con sus propias organizaciones y competencia a nivel nacional e internacional, se crearan alternativas que lleven a estas empresas a un amplio desarrollo administrativo y comercial. Teniendo en cuenta la falta de organización por parte del gremio del calzado, ya que en su mayoría son micro empresas, que realizan algunas exportaciones en forma individual; esto no les permite la creación de una política de fijación de precios de exportación que conlleven a un mejoramiento continuo del sector en Santander frente al mercado externo<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>CALZADO EXTERNO, UNA ODISEA. Página Web versión HTML. Colombia 2010. [Citado 20 Abril 2010]. Disponible en Internet < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-41864>>

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias competitivas para el desarrollo auto sostenible de las empresas del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana para crear un mejoramiento continuo que impulse al sector a realizar intercambios comerciales a nivel internacional.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los antecedentes ( estado del arte) del sector calzado del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana
- Analizar las características utilizadas por los empresarios exportadores conforman el sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana
- Realizar una propuesta de mejora estratégica a las empresas del sector calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana

## **5. MARCO TEORICO**

Para el desarrollo de esta investigación se deben tener claros diferentes conceptos que nos ayudan a abordar mas en el tema que se va a tratar como lo son:

### **5.1 DIFERENCIACIÓN INTERNACIONAL**

La diferenciación es lo que hace que un producto o servicio sea diferente a otro, que tenga un valor agregado para que los consumidores lo prefieran por encima de cualquier otro producto ofrecido.

Para que pueda haber diferenciación hay que tener en cuenta como primera medida al consumidor, mirar sus preferencias, sus gustos y necesidades. Lo siguiente es observar que hay en el mercado, que se está ofreciendo en este momento y para terminar que puedo ofrecer yo como empresa que no se esté dando en este momento y los consumidores lo estén necesitando o simplemente que puedo ofrecer de mas para que mi producto o servicio sea preferido entre los demás.

Cuando hablamos de diferenciación internacional hay que tener claro que las necesidades, gustos, costumbres, tradiciones, etc. De los consumidores de otros países son diferentes a las de los clientes que tenemos en nuestro país, es por esto que hay hacer una investigación previa acerca de estos factores que influyen en la compra de productos y servicios para poder crear una marcada diferenciación y tener más probabilidades de éxito ya que se está pensando en el cliente y buscando lo que el requiere.

## **5.2 ESTRATEGIAS INTERNACIONALES**

Las organizaciones deben empezar a ver la globalización como una realidad, es por estos que deben empezar a implementar estrategias que le permitan adaptarse y ser competitivos ante los retos que implican estar en un mundo global y de libre mercado.

El entrar en mercados internacionales se presenta como una de las maneras más apropiadas para el crecimiento organizacional. Pero para esto no se tiene en cuenta que el mercado internacional es diferente al mercado local, ni todos los riesgos que esto implica. Es por esto que se deben fijar estrategias internacionales realizándolas de manera gradual, planificada, seleccionando la metodología más apropiada para ingresar en mercados internacionales, fundamental para compañías que puedan fijar su horizonte por fuera del territorio nacional.

## **5.3 NIVELES DE COMPETITIVIDAD**

“Competitividad se entiende como la habilidad de una empresa de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios. Es un concepto de carácter comparativo, es decir, se mide a través de parámetros de eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado, nacional o mundial. La competitividad de una organización tiene cuatro atributos: - Las condiciones de los factores - Las condiciones de la demanda - Las industrias conexas y de apoyo - La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas las diferentes combinaciones que puedan surgir de estos cuatro atributos son los que determinan si una empresa es un caso exitoso de competitividad o no, en otras palabras las combinaciones efectivas llevan a innovación, crecimiento, niveles de eficiencia cada vez superiores, etc.

Llevar a cabo un análisis de competitividad, permite conocer de forma detallada lo que está pasando a nivel interno y externo de la organización. Darse cuenta de las diferentes oportunidades y amenazas (externo); de las debilidades y fortalezas (interno) que la empresa tiene, es vital para entender cómo se debe proyectar a futuro y cómo se debe actuar para alcanzar las metas de manera efectiva y eficiente. Es conocido generalmente como un análisis DOFA, y en él se resume el estudio de los factores externos e internos que afectan la competitividad de la empresa. Una empresa competitiva, es aquella es capaz de reaccionar de manera rápida y acertada ante los cambios repentinos del mercado y esta habilidad se logra a través de la observación de los factores.”<sup>5</sup>

#### **5.4 MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES**

El objetivo de esta matriz es permitir al investigador resumir y evaluar los diferentes factores que afectan en este caso a las empresas, obteniendo un resultado cuantitativo.

Se muestran los factores y se les da un peso porcentual según tenga mayor o menor importancia en las empresas. Después de esto se asigna un puntaje entre 1 y 10 para determinar si la participación de las empresas es débil, normal o fuerte. A continuación se realiza la clasificación según el criterio del investigador.

Se realiza la multiplicación del peso de cada factor por el puntaje asignado y con este resultando se puede analizar si:

La sumatoria es menor de 3 las empresas se encuentran en debilidad competitiva.

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael E. *Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Segunda Edición.* España: Editorial Deusto, 2003. p.256.



La sumatoria es igual a 3 y menor de 7 se puede determinar que las empresas se encuentran en normalidad competitiva.

Y por ultimo si es mayor que 8 las empresas se encuentran en fortaleza competitiva.

De esta manera se puede observar cómo está la empresa y en qué factores se necesita realizar mejoras.

## **5.5 INDICADORES**

“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto o interpretación.”<sup>6</sup>

Los indicadores ayudan a establecer una relación cuantitativa entre determinados procesos y sirven en el momento que se comparan con otros indicadores de la misma naturaleza.

Los indicadores permiten:

- Medir cambios de las situaciones o condiciones a través del tiempo
- Facilitar la forma de mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Orientan sobre cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos.

---

<sup>6</sup>FRANKLIN, Enrique B. *Auditoria Administrativa. Primera edición.* México: Editorial Mcgraw-Hill, 2001.p.94.

## **6. ESTADO DEL ARTE**

Para observar como se encuentran las empresas exportadoras del calzado en Bucaramanga y su área metropolitana competitivamente, se tendrá como base el concepto de competitividad según Michael Porter.

### **COMPETITIVIDAD**

Es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia por parte de una organización o un país que le permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición a nivel nacional e internacional.

Se divide en tres grandes bloques:

#### **MACROCOMPETITIVIDAD**

Es la competitividad entre las naciones o competitividad internacional.

Un determinante de la competitividad entre las naciones es el diamante competitivo de Porter

En el que se evalúan factores como:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas
- Sectores conexos y de apoyo (clúster)



Fuente: Porter, Michael, Ser competitivo

“Para evaluar cómo se encuentran los países competitivamente y poder realizar un ranking se tiene en cuenta doce factores que están repartidos de la siguiente manera:

1. Requisitos básicos:

- Instituciones
- Infraestructura
- Estabilidad macroeconómica
- Salud y educación primaria

2. Reforzadores de eficiencia

- Educación superior y capacitación
- Eficiencia de los mercados de bienes y servicios

- Eficiencia de los mercados laborales
- Sofisticación de los mercados financieros
- Preparación tecnológica
- Tamaño del mercado

### 3. Factores de innovación / sofisticación

- Sofisticación empresarial
- Innovación

El Índice de Competitividad Global, es desarrollado y publicado anualmente desde 1979 por el Foro Económico Mundial. El informe de 2009-2010 evaluó 133 economías de países desarrollados y en desarrollo.”

FASES	PAISES
1	En estas entran los países subdesarrollados
2	Se evalúan los países en vía de desarrollo
3	Entran a competir los países desarrollados

<sup>7</sup> Fuente: Documento conpes 3527

Para esta evaluación todos los países son evaluados en todos los factores de las 3 faces, es por esto que Colombia se encuentra en el

<sup>7</sup> Documento conpes 3527, <http://www.colombiacompite.gov.co/blog/wp-content/uploads/2008/07/conpes3527de2008-politicanal-competitividadproductividad.pdf>

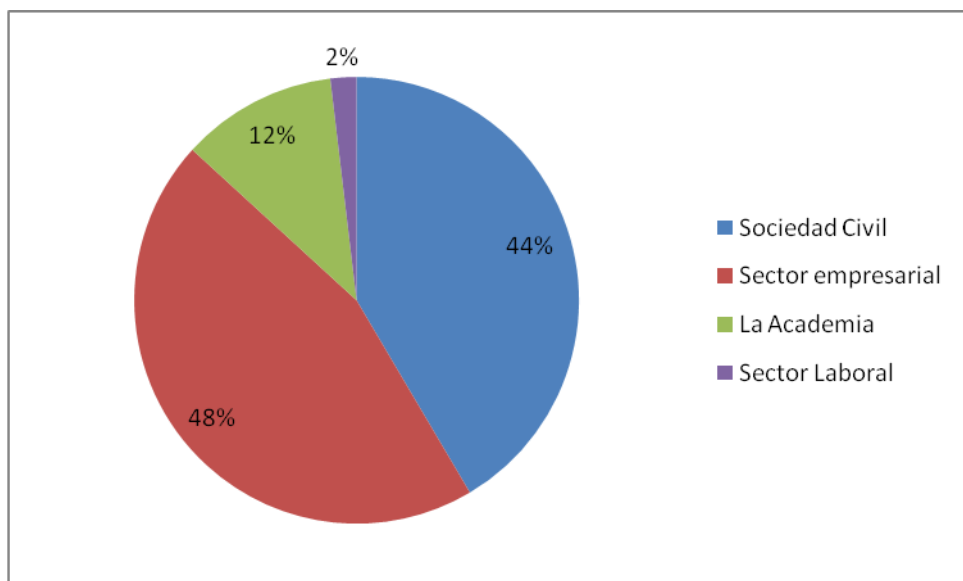
puesto 74, pues acaba de entrar en la fase dos y no tiene las suficientes competencias para entrar a competir en la fase 3. A diferencia de otros países que son fuertes en casi todos los factores y se encuentran en posiciones más altas, como Estados Unidos que se encuentra en el puesto número 2.

## MESOCOMPETITIVIDAD

Es la competitividad de los sectores o competitividad nacional.

Colombia cuenta hoy con un Sistema Nacional de Competitividad consolidado, con una amplia participación de la academia, las empresas, los trabajadores, las regiones y las autoridades públicas. La participación de los miembros de la sociedad civil en la Comisión Nacional de Competitividad es de 44%. En las Comisiones Regionales de Competitividad el sector empresarial participa con 48%, la academia con 12% y el sector laboral con 2%. Como se muestra en la siguiente grafica:

### SISTEMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD



Fuente: Documento conpes 3527

El documento conpes 3527 nos muestra los lineamientos que se deben seguir, como políticas gubernamentales teniendo en cuenta criterios como el impacto de la competitividad.

“El marco conceptual establece que el objetivo de la política de competitividad es lograr la transformación productiva del país. Un país puede aumentar el valor de su producción por tres vías: produciendo más (aumentando la productividad), produciendo mejor (aumentando la calidad) o produciendo nuevos productos (transformación productiva). Aunque, en general, ninguno de esos tres frentes puede ser despreciado, Colombia debe hacer un esfuerzo relativo mayor en el tercero, ya que prácticamente ha agotado las fuentes de crecimiento en los dos primeros.

Actualmente Colombia se encuentra competitivamente con la visión 2032 que busca poner al país como uno de los 3 primeros competitivamente en Latinoamérica, para ello a estudiado su visión que consiste en cinco pilares estratégicos:

1. Desarrollo de sectores o clúster de clase mundial
2. Promoción de la productividad y el empleo
3. Formalización laboral y empresarial
- 4 Promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación
5. Estrategias transversales”

Del análisis de esta información se concluye que hay doce ejes problemáticos en los que Colombia debe mejorar:

1. Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.
2. Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.
3. En particular, baja productividad del sector agropecuario.

4. Altos niveles de informalidad empresarial y laboral. <sup>8</sup>
5. Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.
6. Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
7. Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.
8. Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
9. Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.
10. Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad.
11. Degradación ambiental como limitante de la competitividad.
12. Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

Y para realizar las mejoras en estos ejes problemáticos se generan los siguientes 15 planes de acción:

1. Sectores de clase mundial
2. Salto en la productividad y empleo
3. Competitividad en el sector agropecuario
4. Formalización empresarial
5. Formalización laboral
6. Ciencia, tecnología e innovación
7. Educación y competencias laborales
8. Infraestructuras, minas y energía
9. Infraestructura de logística y transporte
10. Profundización financiera
11. Simplificación tributaria
12. Tic
13. Cumplimiento de contratos
14. Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad
15. Fortalecimiento institucional de la competitividad

---

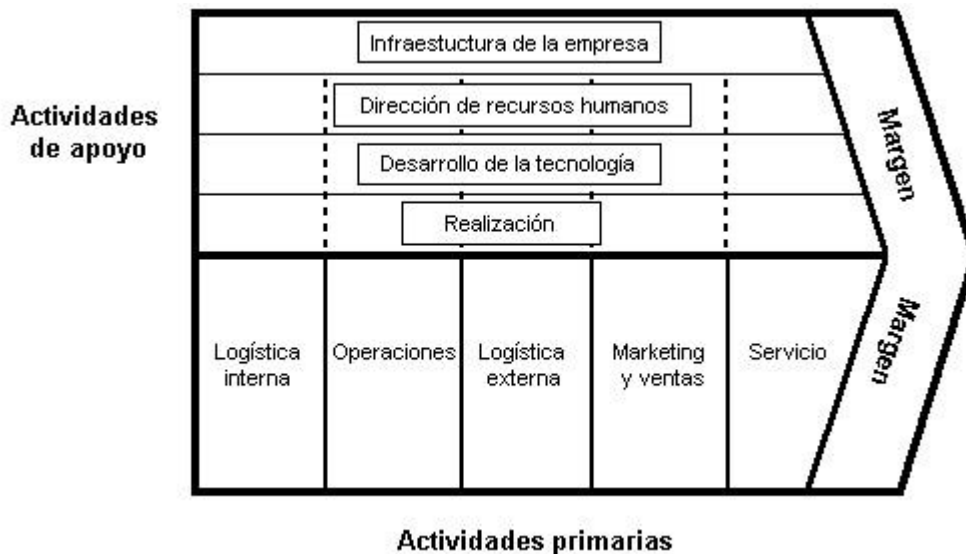
<sup>8</sup> <http://www.colombiacompite.gov.co/blog/wp-content/uploads/2008/07/conpes3527de2008-politicanal-competitividadproductividad.pdf>

## MICROCOMPETITIVIDAD

“El nivel de la competitividad regional define el grado de prosperidad que una región puede sostener en el tiempo, puesto que la única manera que una región puede mejorar sus estándares de vida es teniendo empresas Competitivas que paguen salarios altos y crecientes. La prosperidad heredada, por ejemplo de recursos naturales, es limitada y temporal; solamente la prosperidad alcanzada por las empresas es la que se mantiene sostenible en el tiempo.”<sup>9</sup>

En la competitividad regional se compite por medio de la cadena de valor entre mejor se encuentre esta mejor se encuentra la empresa con respecto a la competitividad.

Las actividades de valor se agrupan en dos grupos: Actividades de apoyo y actividades primarias como se muestra en la siguiente grafica.



Fuente: [http://www.deinsa.com/cmi/images/fig\\_3\\_9\\_cadena\\_de\\_valor\\_generico.jpg](http://www.deinsa.com/cmi/images/fig_3_9_cadena_de_valor_generico.jpg)

Y se plantean tres estrategias genéricas en las que las empresas deben entrar a competir:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

<sup>9</sup> <http://cec.uniandes.edu.co/pdf/articulo1.pdf>



Teniendo claros los 3 escenarios en los que se analiza la competitividad entraremos a mirar como esta se ve afectada en el sector calzado debido a algunas falencias que hay presentes en el sector.

“Dentro de la cadena, la producción nacional de calzado presenta serias deficiencias de competitividad: informalidad y contrabando en la industria de manufacturas y calzado, deficiencias en diseño y calidad, ausencia de esquemas asociativos, alta competencia internacional por calidad y diseño, ausencia de economías de escala, contrabando de productos terminados, entrada masiva de productos asiáticos a muy bajo costo, desplazamiento de la demanda interna de calzado hacia productos importados, especialmente desde China, mejoras en diseño y calidad para acceder al mercado europeo, establecimiento de esquemas asociativos para elevar los niveles de productividad y competitividad, realización de ferias, misiones comerciales y vitrinas de exposición, con el fin de promocionar los productos.

El sector define estrategias encaminadas a la internacionalización de sus productos, la modernización tecnológica de sus empresas y el fortalecimiento de la industria de abastecimiento de materias primas, insumos, partes y componentes con el fin de lograr productos reconocidos por su calidad y diseño. Adicionalmente, propone una estrategia conjunta entre los sectores público y privado para regular y controlar el contrabando y la informalidad que afectan el desempeño de la actividad productiva”.<sup>10</sup>

Actualmente el sector del calzado en Santander ha querido desarrollar redes para la distribución óptima de sus productos que potencialicen el desarrollo tecnológico, productividad y competitividad dentro de las empresas que lo conforman; para crear así una mejor apertura de mercados nacionales e internacionales, sabiendo con que fortalezas cuenta el sector y que debilidades se encuentran al ingreso hacia mercado externos.

---

<sup>10</sup>ASOCIATIVIDAD PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO, GESTIÓN Y LOGÍSTICA DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER. Página Web versión HTML. Colombia 2010. [Citado 20 Abril 2010]. Disponible en Internet < <http://www.scribd.com/doc/4094048/formato-conadi> >

“El sector está constituido en su gran mayoría por pequeñas empresas, que se caracterizan por sus capacidades de ajuste de acuerdo con las necesidades de los cambiantes mercados tanto locales, regionales, nacionales e internacionales.

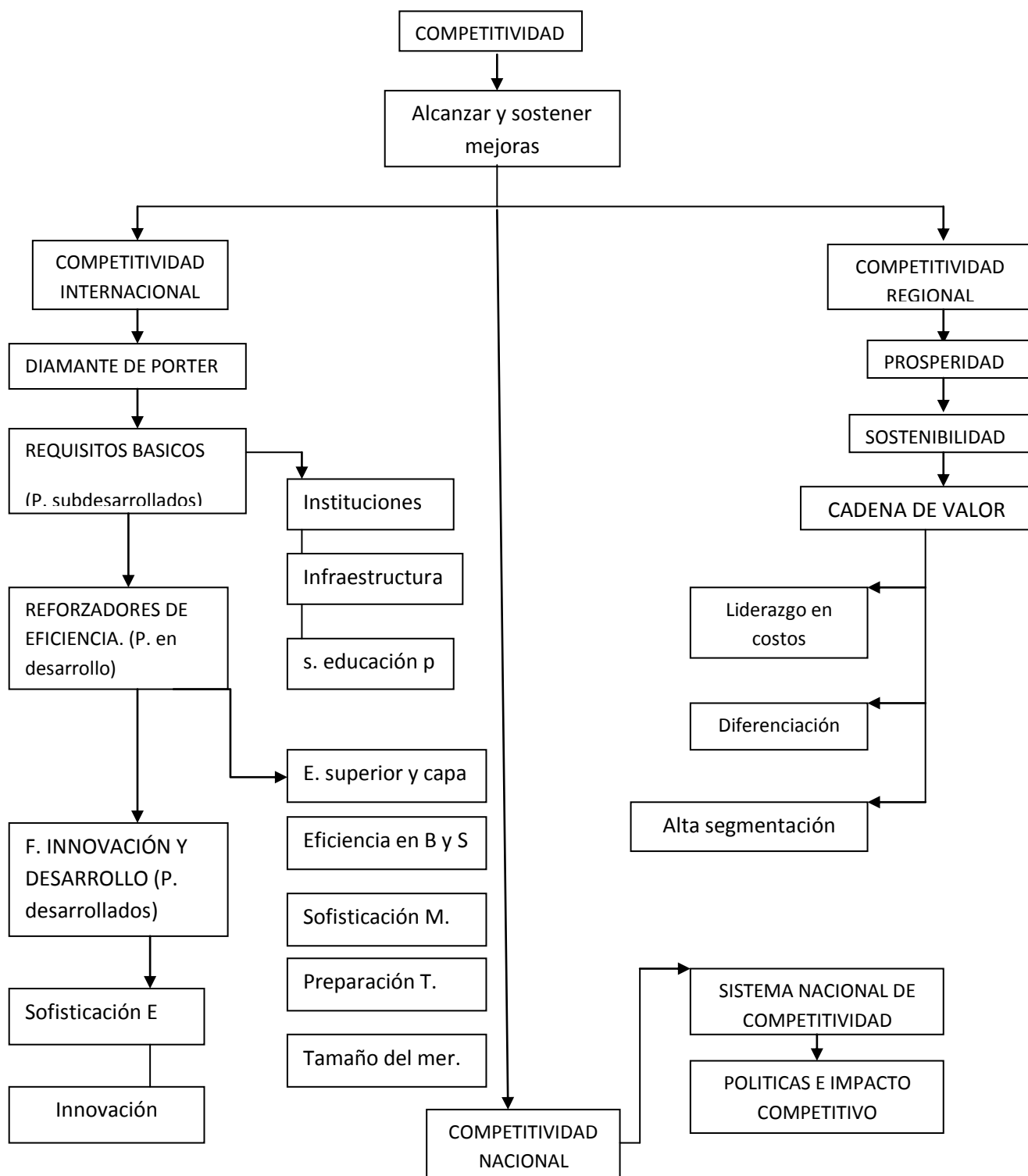
El sector ofrece principalmente la fabricación y comercialización de calzado en cuero, sintético, con cualquier tipo de suela, fabricación de calzado para damas, caballeros, niños, calzado deportivo, calzado especializado como ortopédico y terapéutico, constituyendo así una amplia gama de productos para los diferentes mercados, tanto nacionales como para de exportación”<sup>11</sup>.

Hoy por hoy las empresas de calzado han querido diversificar la producción de sus productos, ya que han encontrado diferentes nichos de mercado a los que tienen la posibilidad de abastecer, con diferentes productos a nivel nacional e internacional.

---

<sup>11</sup> UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO. Página Web versión HTML. Colombia 2010. [Citado 20 Abril 2010]. Disponible en Internet <<http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/paloseco/13/comercializadora.pdf>>

## 7. MAPA MENTAL



Fuente: Autor del proyecto

## 8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

Las actividades que a continuación se van a describir, son los requerimientos para la realización de la caracterización competitiva de las empresas exportadoras de calzado en Bucaramanga y su área Metropolitana.

En donde se entrara a analizar la percepción de los empresarios del calzado, luego de esto se comparara con el estado de la macro y micro competitividad, para así llegar a generar estrategias de ayuda a la mejora de la competitividad en el sector.

### 8.1 SELECCIÓN DE LA POBLACION Y MUESTRA

#### 8.1.1 POBLACIÓN

La población escogida para la realización del proyecto son empresas exportadoras de calzado ubicadas en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

**Figura 1.** Mapa de Bucaramanga y su Área Metropolitana



Según la base de datos del sector calzado con la que cuenta el semillero de investigación IDEA de la Universidad Pontificia Bolivariana, se cuenta con 80 empresas en la ciudad y se trabajara con base en ellas.

### **8.1.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Debido a que el tamaño de la muestra es de fácil manejo, se decidió realizar un censo a las 80 empresas exportadoras de calzado, con el fin de obtener resultados más confiables para el desarrollo de la caracterización. *Ver Anexo 2.*

### **8.2 INSTRUMENTO**

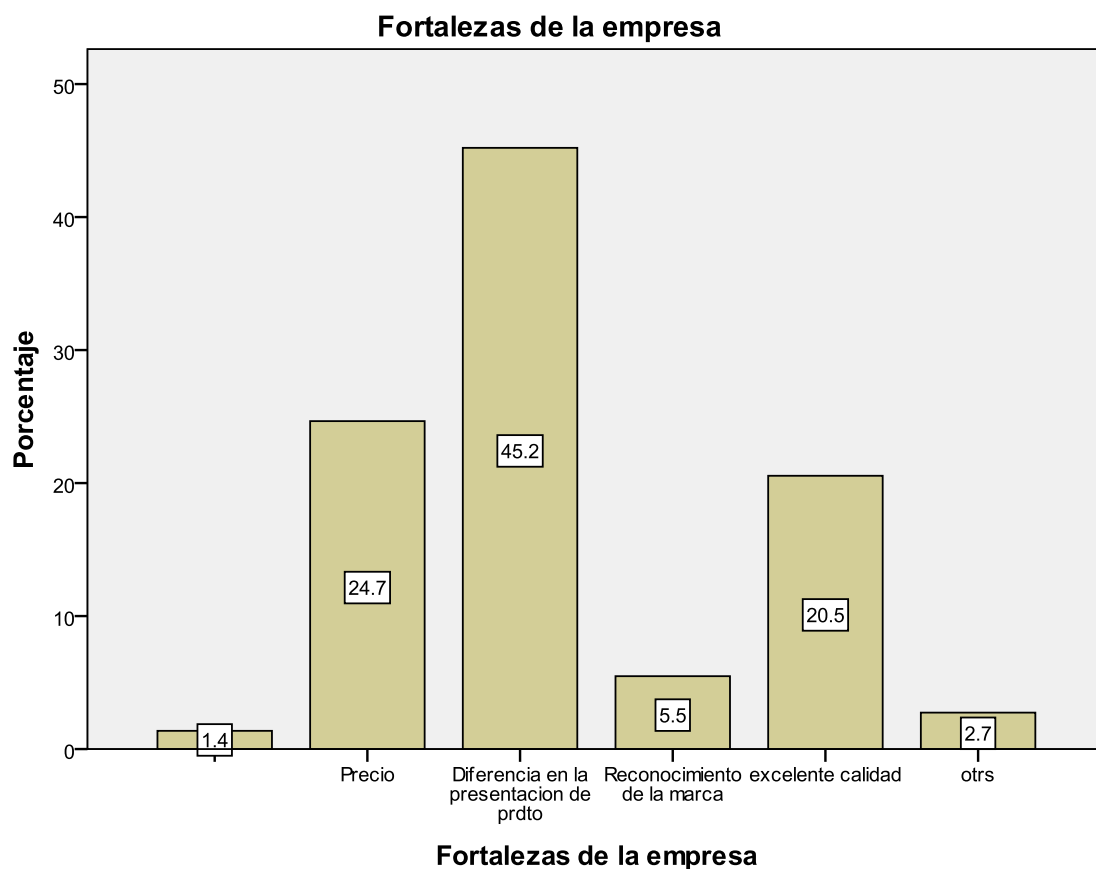
Para la recopilación de la información se utilizaran encuestas como instrumento; el cual consta de 19 preguntas las cuales están redactadas con un lenguaje sencillo para el fácil entendimiento de los empresarios. Estas encuestas buscan obtener información de cómo se ve la empresa en el sector, cómo ve a sus competidores, porcentaje de exportación anual, lugares a los cuales exporta y debilidades que tiene en el momento de realizar las exportaciones. Para mayor facilidad se realizaron telefónicamente con una duración de 7 minutos aproximadamente.

*(VER ANEXO 1)*

### **8.3 TABULACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para la tabulación de los datos se manejo el programa SPSS V18 aprovechando los conocimientos adquiridos en la universidad y la facilidad para la manipulación de los datos.

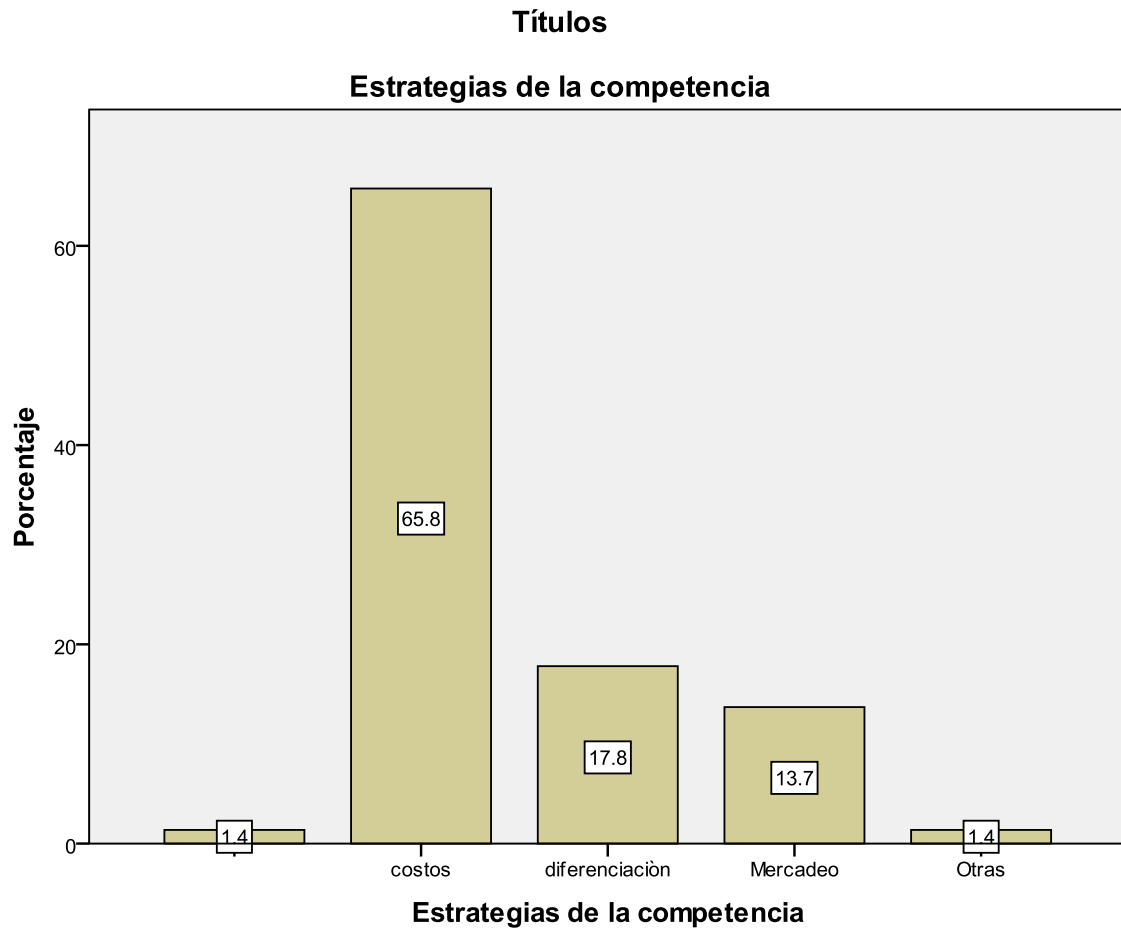
- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa en relación con sus competidores?



**Figura 2.** Fortalezas de la empresa

Como podemos observar en la grafica anterior las fortalezas que las empresas exportadoras de calzados creen tener en relación con su competencia está en primer lugar la diferencia en la presentación del producto con un 45% seguido de el precio y la calidad con un 24.7% y un 20.5% respectivamente.

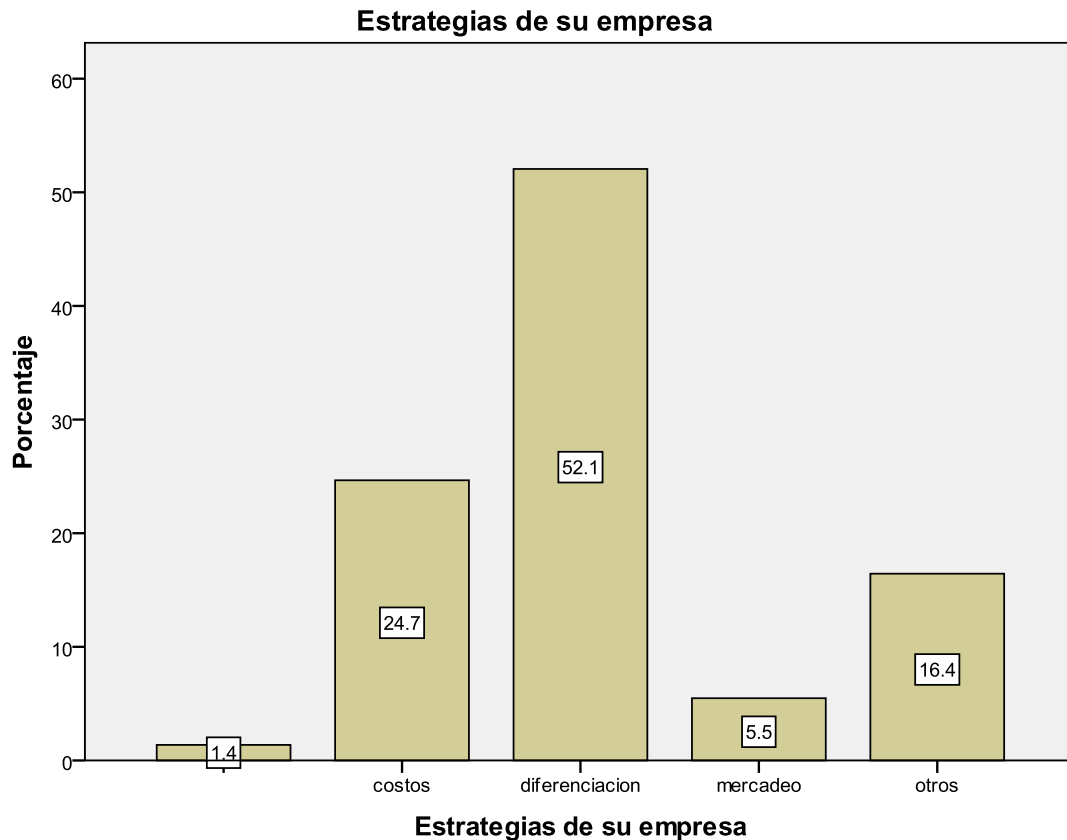
- ¿Cuáles han sido las estrategias más utilizadas por la competencia?



**Figura 3.** Estrategias de la competencia

Entre las estrategias que los empresarios creen que más utiliza la competencia están los costos con un 65% ya que dicen que las demás empresas sacrifican la calidad del producto bajando los costos de fabricación con las materias primas, así entregan un producto más económico pero de peor calidad a los clientes.

- ¿Cuáles han sido las estrategias más utilizadas por su empresa?

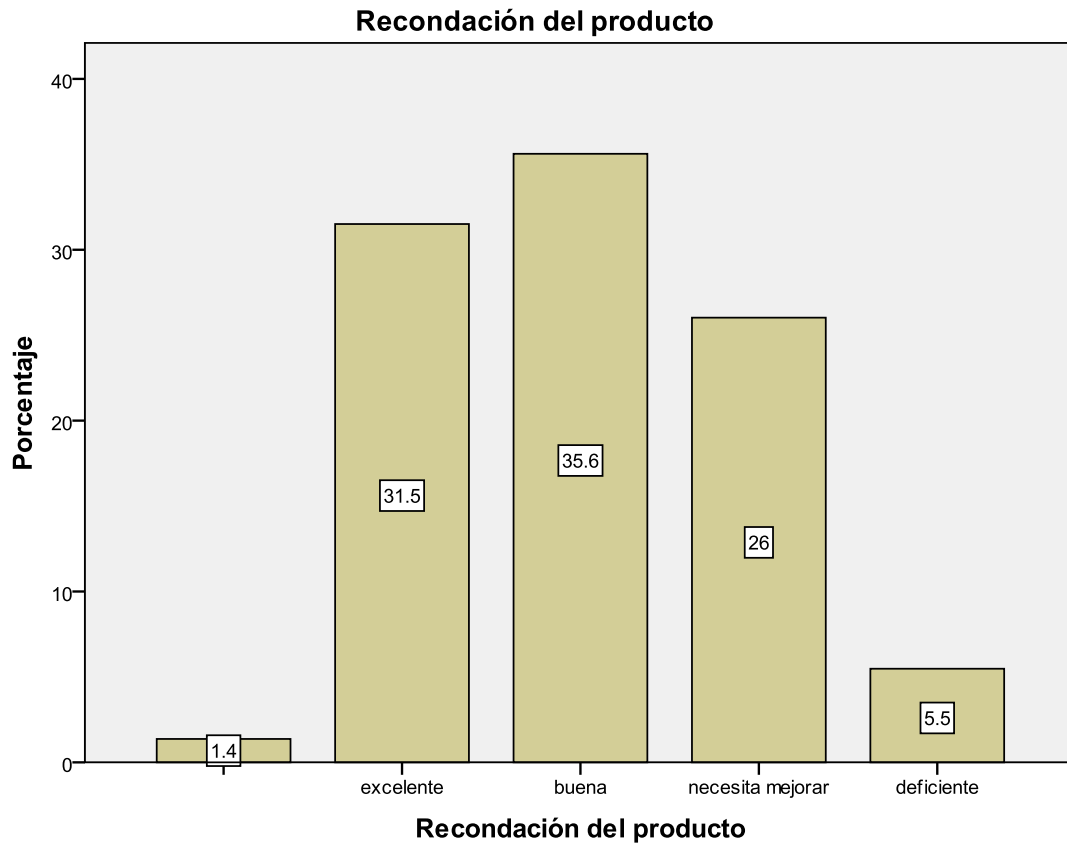


**Figura 4.** Estrategias de la empresa

Dentro de las estrategias más utilizadas por los empresarios encontramos que la diferenciación es la más utilizada con un 52% ya que dicen que ellos buscan que su producto sea diferente y de mejor calidad que el de su competencia. Por otro lado también se ve que los costos es una estrategia manejada por estos empresarios y aclaran que estos lo hacen debido a que la competencia está jugando con la disminución de costos para captar una mayor cantidad de clientes.



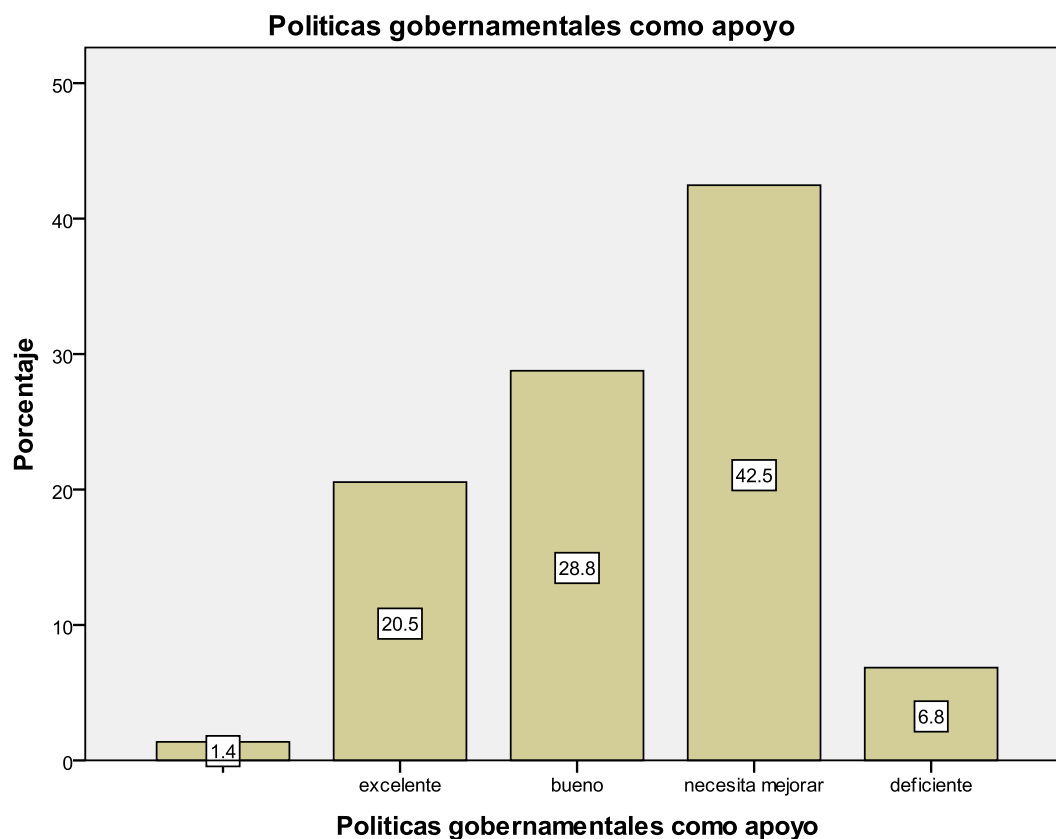
- ¿Cómo cree que es la recordación de su producto en el mercado?



**Figura 5.** Recordación del producto

El 35.6% de los empresarios consideran que la recordación de su producto es buena, a su vez el 31.5% cree que es excelente y el 26% de los empresarios cree que es necesario mejorarla. Los empresarios comentan que la recordación de su producto es buena ya que los clientes siempre los buscan y saben que sus productos son de calidad y en algunos casos a precios bastante económicos.

- ¿Cómo cataloga las políticas Gubernamentales vistas como herramientas para el desarrollo de su empresa?

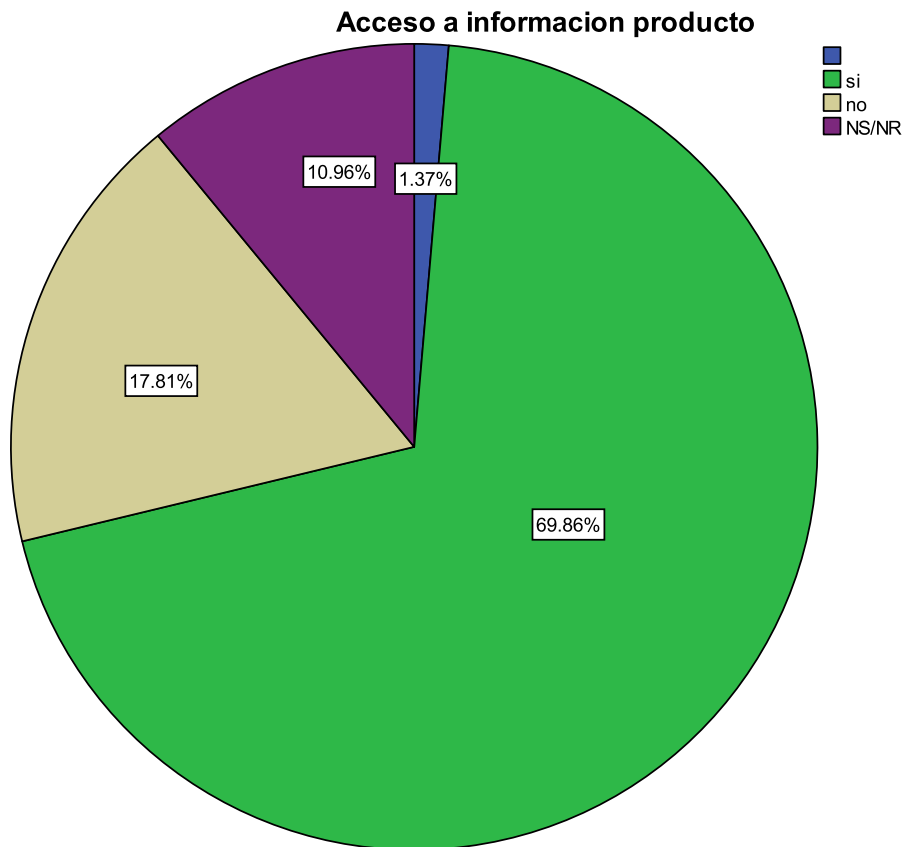


**Figura 6.** Políticas gubernamentales como apoyo

El 42% de los empresarios coinciden en que el apoyo que el gobierno les brinda no es el mejor y necesita mejorar, así mismo un 49.3% piensa que están entre bueno a excelente.

Actualmente el ministerio de comercio exterior tiene como objetivo la coordinación de acciones gubernamentales para el diseño y ejecución de una política de competitividad para las empresas nacionales. Así mismo la Asociación Nacional de Exportadores (ANALDEX), entidad que reúne a las empresas exportadoras de Colombia, tiene el propósito común de fomentar y fortalecer la actividad exportadora nacional.

- ¿Los clientes potenciales tienen acceso a toda la información de su producto?

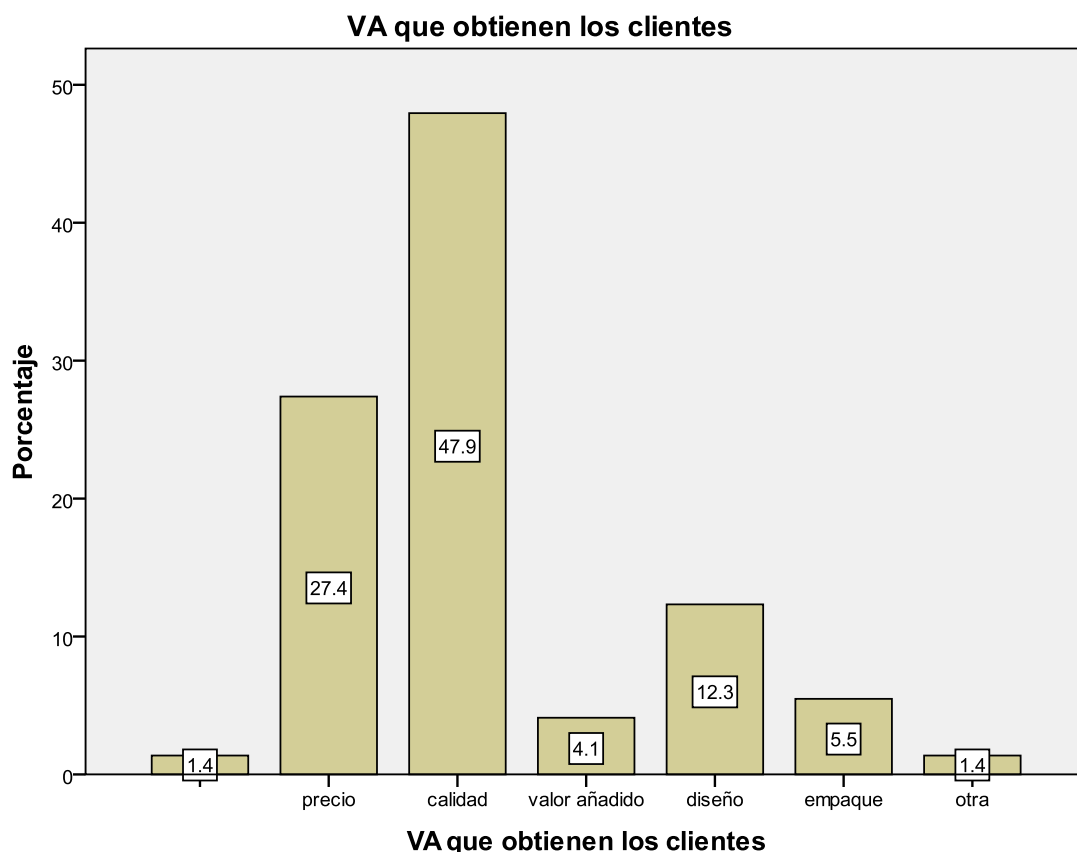


**Figura 7.** Acceso a información del producto

Los clientes tiene acceso a la información del producto afirman el 69.86% de los empresarios pues ya sea por páginas web, información personal o en el momento de ofrecer el producto se le informa a el cliente de las características, ventajas y desventajas de obtener su producto.

Tan solo un 17.81% de los empresarios dicen que los clientes no reciben toda la información del producto ya sea porque no lo piden o por omisión por parte de la empresa.

- El valor agregado que obtienen los clientes son:

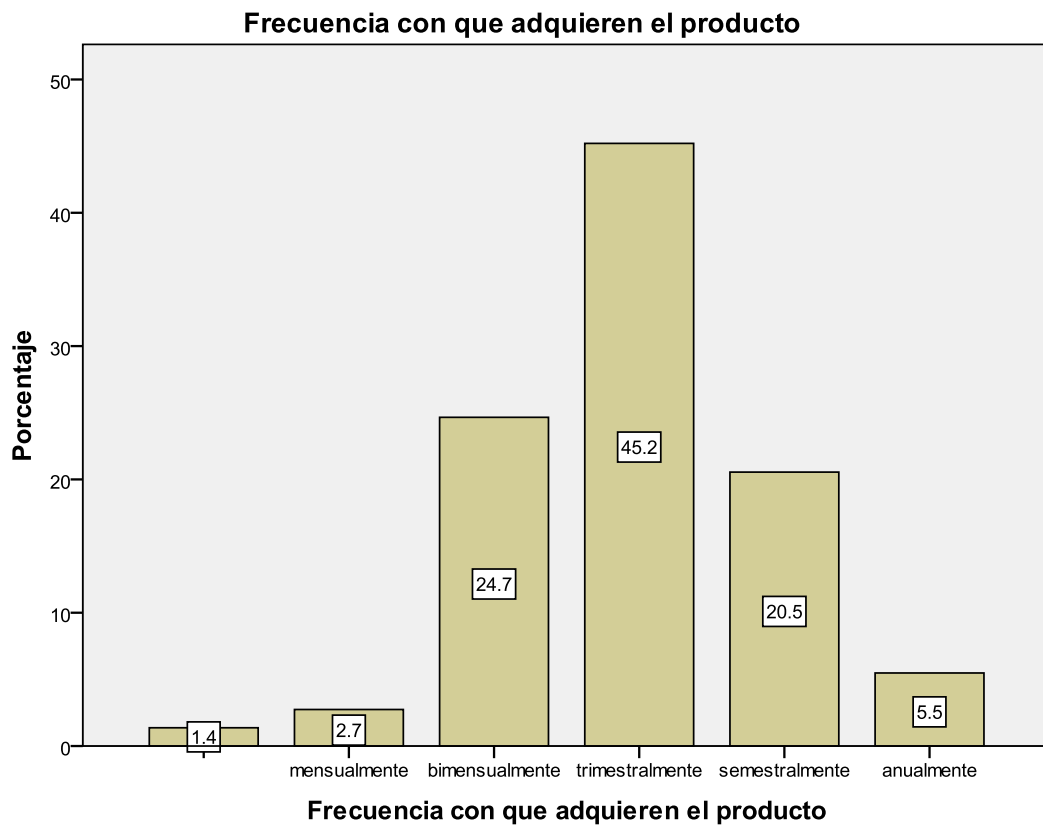


**Figura 8.** Valor agregado que obtienen los clientes

El 47.9% de los empresarios exportadores afirman que el valor agregado que obtienen los clientes en el momento de adquirir sus productos es la mejor calidad ya que dicen que entre mejor calidad tengan sus productos, van a conseguir clientes fijos para su empresa.

Del mismo modo el 27% de los empresarios comentan que el precio es el valor agregado que le ofrecen a los clientes, pues entregando productos más económicos que los de su competencia podrán atraer más clientela.

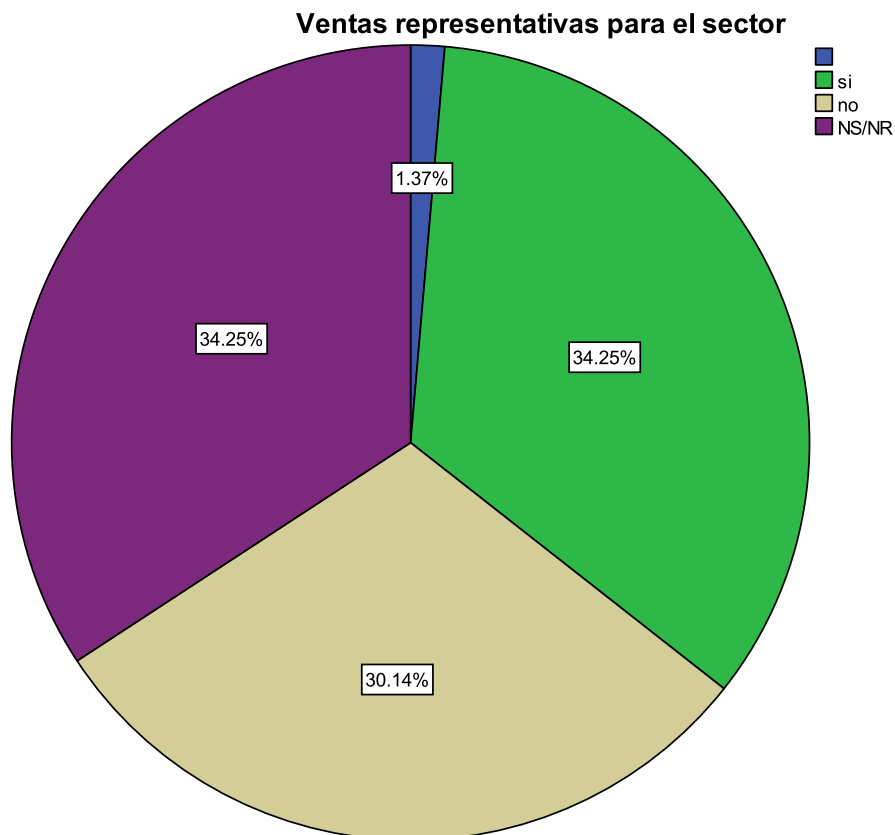
- ¿Con que frecuencia los clientes adquieren sus productos?



**Figura 9.** Frecuencia con que adquieren el producto

El 45% de los pedidos a las empresas se realizan trimestralmente, al 24.7% de las empresas es aproximadamente cada dos meses y al 20.5% cada 6 meses.

- ¿Las ventas de su empresa son representativas para el sector al que pertenece?

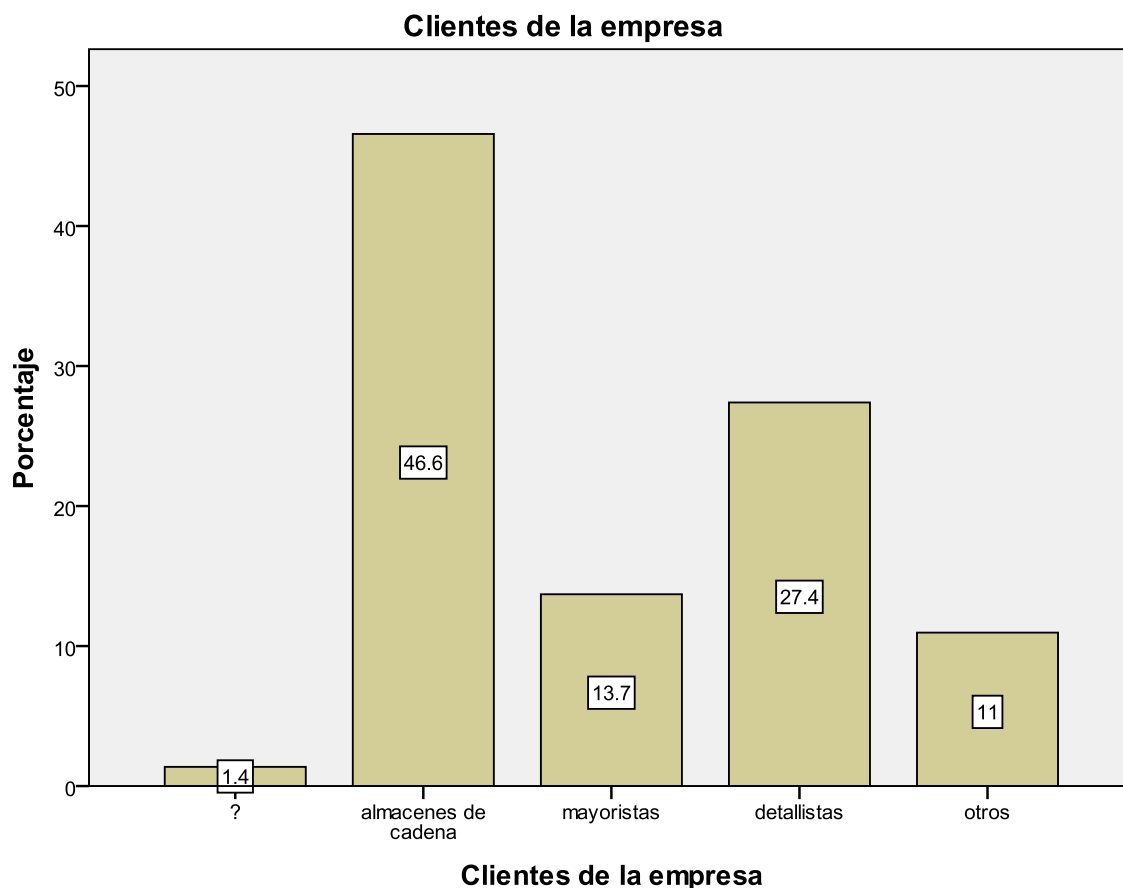


**Figura 10.** Ventas representativas del sector

Como podemos observar en la grafica anterior el 34.25% de los empresarios no tiene conocimiento de cómo se encuentra su empresa en el sector o si sus ventas son representativas o no para el este y a su vez un 34.25% de los empresario creen que si y un 30.14% que no.

Esto muestra la falta de información que tiene los empresarios del estado de su empresa o lo que representa su empresa para el sector calzado.

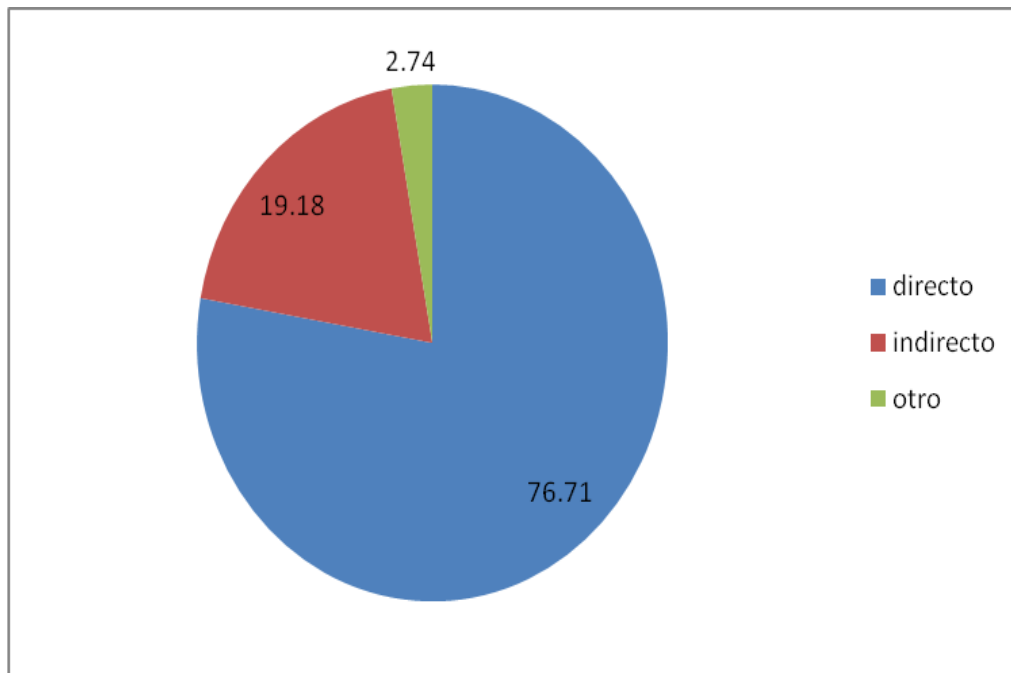
- ¿LOS CLIENTES QUE TIENE LA EMPRESA SON?



**Figura 11.** Clientes de la empresa

El 46.6% de las empresas sus clientes más importante o con ventas más significativas son los almacenes de cadena, seguido de los detallistas con 27.4% estas son las empresas de calzado exclusivo, y tan solo un 13.7% son mayoristas.

- ¿Qué canal de distribución maneja su empresa?



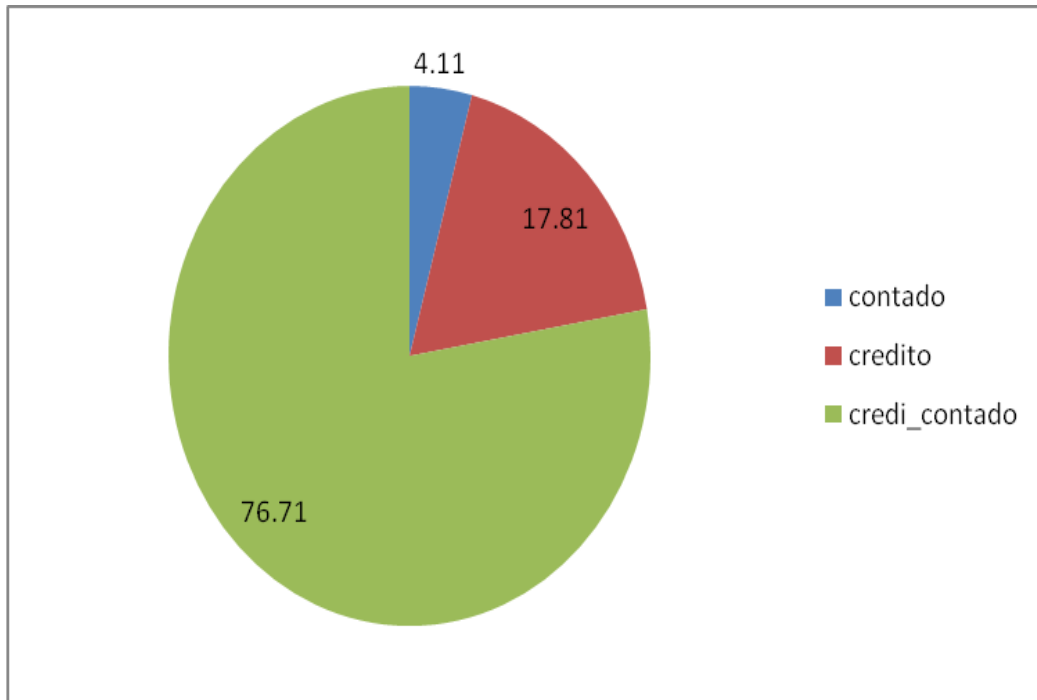
**Figura 12.** Canal de distribución

Según los empresarios encuestados el canal de distribución que utiliza el 76.71% es el directo, el 19.18% indirecto y el 2.74% otros, ese se refiere a los dos directo e indirecto.

Se cree que los empresarios tienen un concepto erróneo de los que se llama canal de distribución directo ya que la gran mayoría de ellos venden sus productos a almacenes de cadena y esto sería un canal de distribución indirecto.



- ¿Qué políticas de pago maneja su empresa?



**Figura 13.** Políticas de pago

Las empresas utilizan la forma de pago credi-contando en un 76.71% es el método más utilizado para facilidad de los clientes y de la empresa también. Tan solo un 4.11% solo reciben pagos de contado.

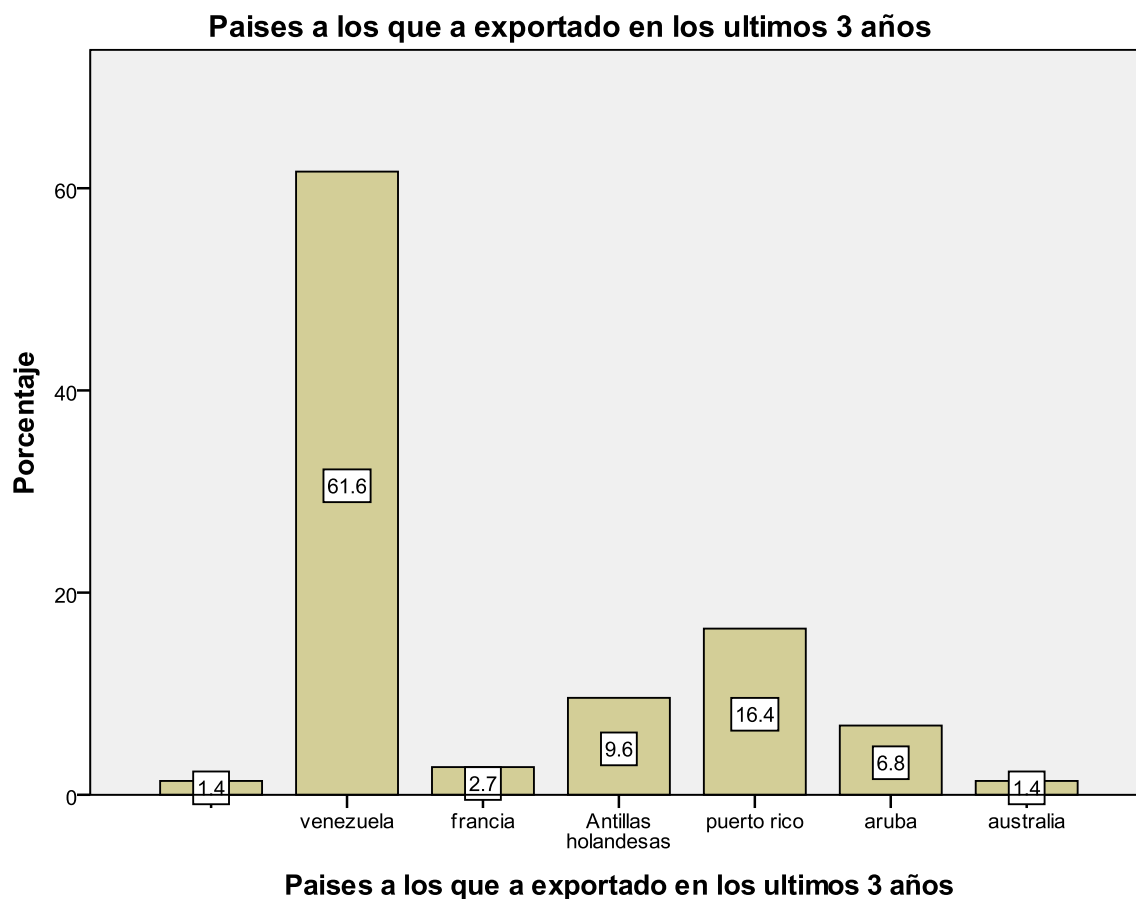
- ¿Qué porcentaje de su producción vende al mercado local, nacional e internacional?



**Figura 14.** Promedio de producción

Como se puede observar en la grafica anterior en promedio el porcentaje de produccion de la empresas del calzado en Bucaramanga y su Area metropolitana, que se queda en el mercado local es de el 18%, en el mercado nacional es de el 55% y en el mercado internacional del 27%.

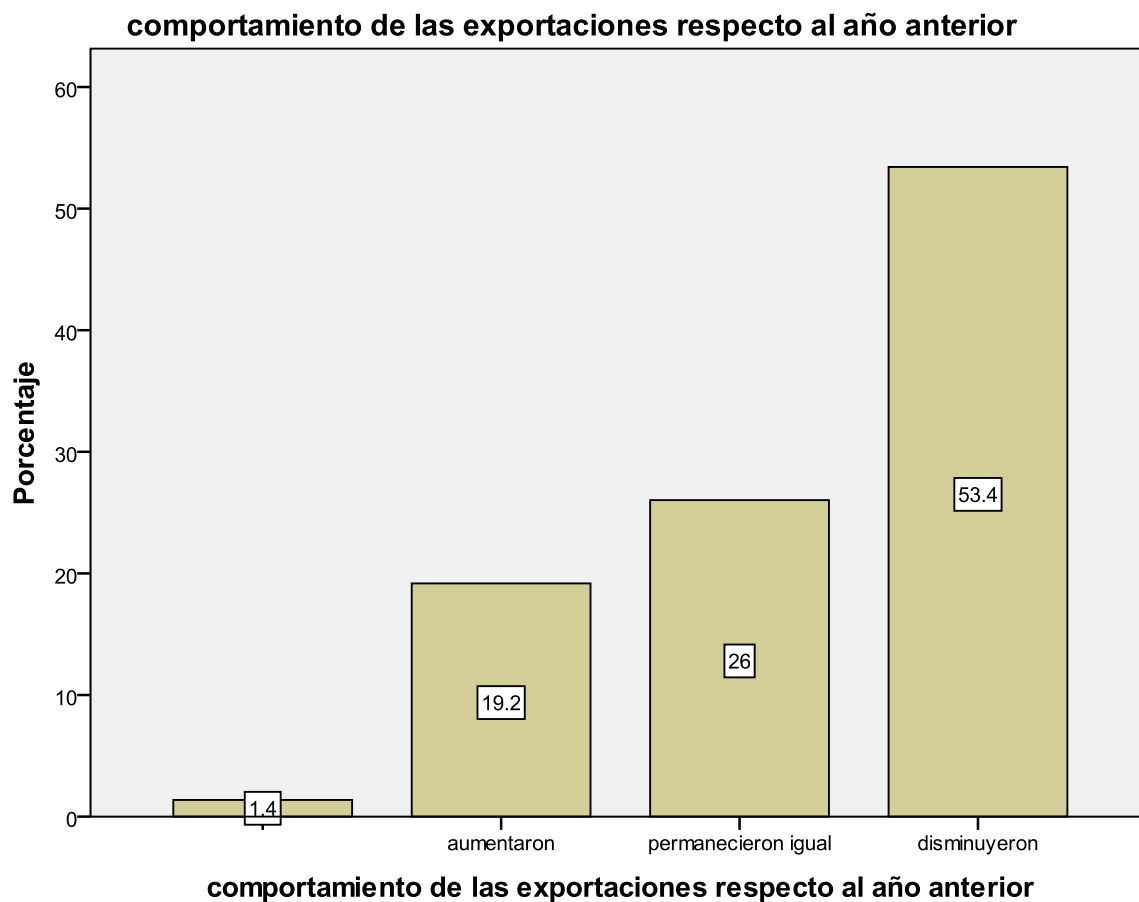
- ¿A qué países ha exportado en los últimos 3 años?



**Figura 15.** Países a los que ha exportado en los últimos 3 años

El país al cual Colombia exporta con mayor cantidad es Venezuela con un 61.6% pero esto ha bajado en el último año debido a los conflictos con el país vecino, el que le sigue en la lista el puerto rico con el 16.4% de la exportaciones y a su vez las Antillas holandesas, más exactamente a curazao con un 9.6%

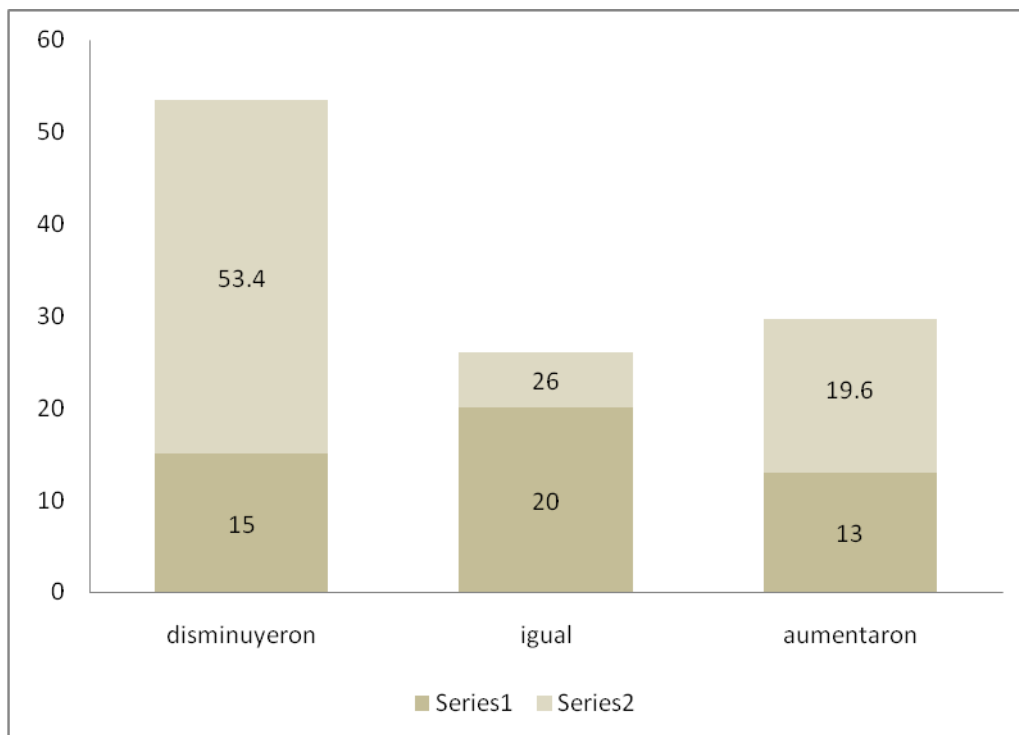
- Durante el presente año sus exportaciones comparadas con las del año anterior:



**Figura 16.** Comportamiento de las exportaciones respecto al año anterior

Como podemos observar en la grafica anterior para el 53.4 de las empresas exportadoras de calzado las exportaciones disminuyeron esto se debe a que la gran mayoría de las empresas basan sus ventas en Venezuela y debido a los conflicto se han disminuido las exportaciones.

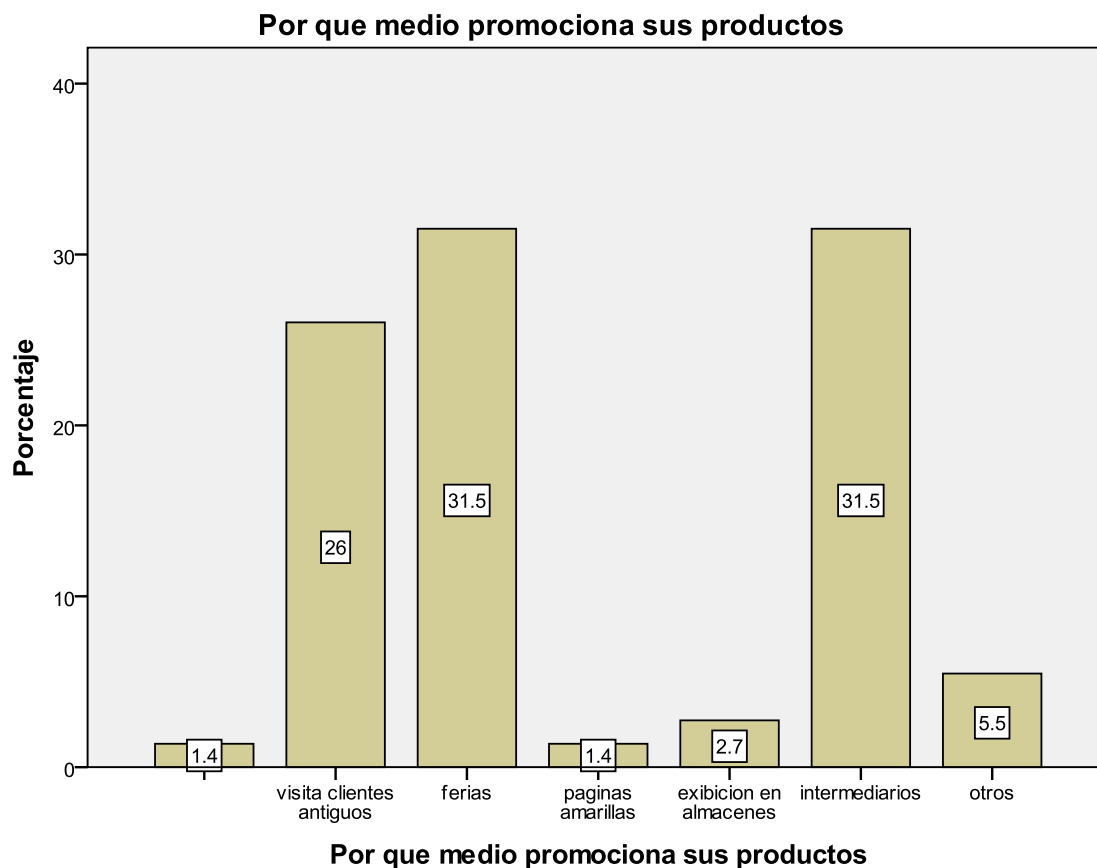
- ¿En qué porcentaje disminuyeron, aumentaron o disminuyeron sus exportaciones con relación al año anterior?



**Figura 17.** Disminución y aumento de las exportaciones

Como podemos observar del 53.4% de los empresarios que dijeron que sus exportaciones disminuyeron en promedio esta disminución fue de un 15%, de los que coincidieron en que aumentaron fue en un 13% y los que siguieron igual siguieron exportando el 20% de su producción en promedio.

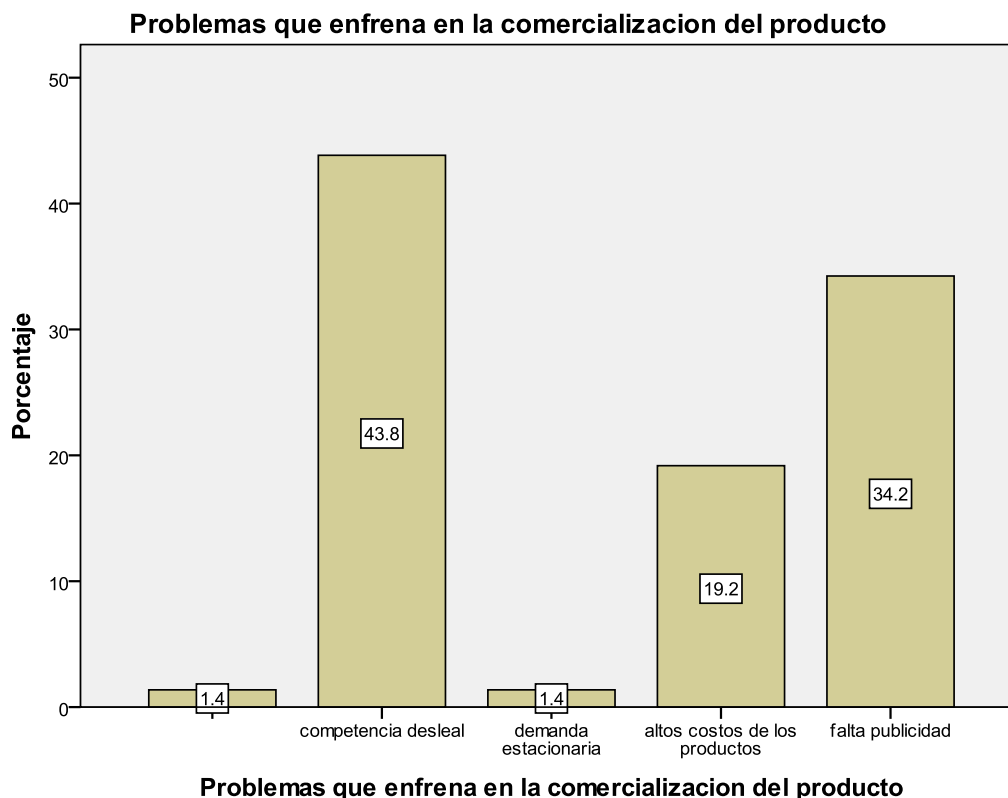
- ¿Qué medios utiliza para promocionar sus productos?



**Figura 18.** Promoción de productos

Los medios más utilizados para la promoción de los productos son las ferias con un 31.5% que dicen que es donde más pueden hacer contactos para las exportaciones, seguido de los intermediarios con un 31.5% que son personas que desde los otros países buscan que se haga el negocio. Igualmente otro medio importante es la visita a los clientes antiguos con un 26%.

- ¿A qué problemas se enfrenta en la comercialización de sus productos?

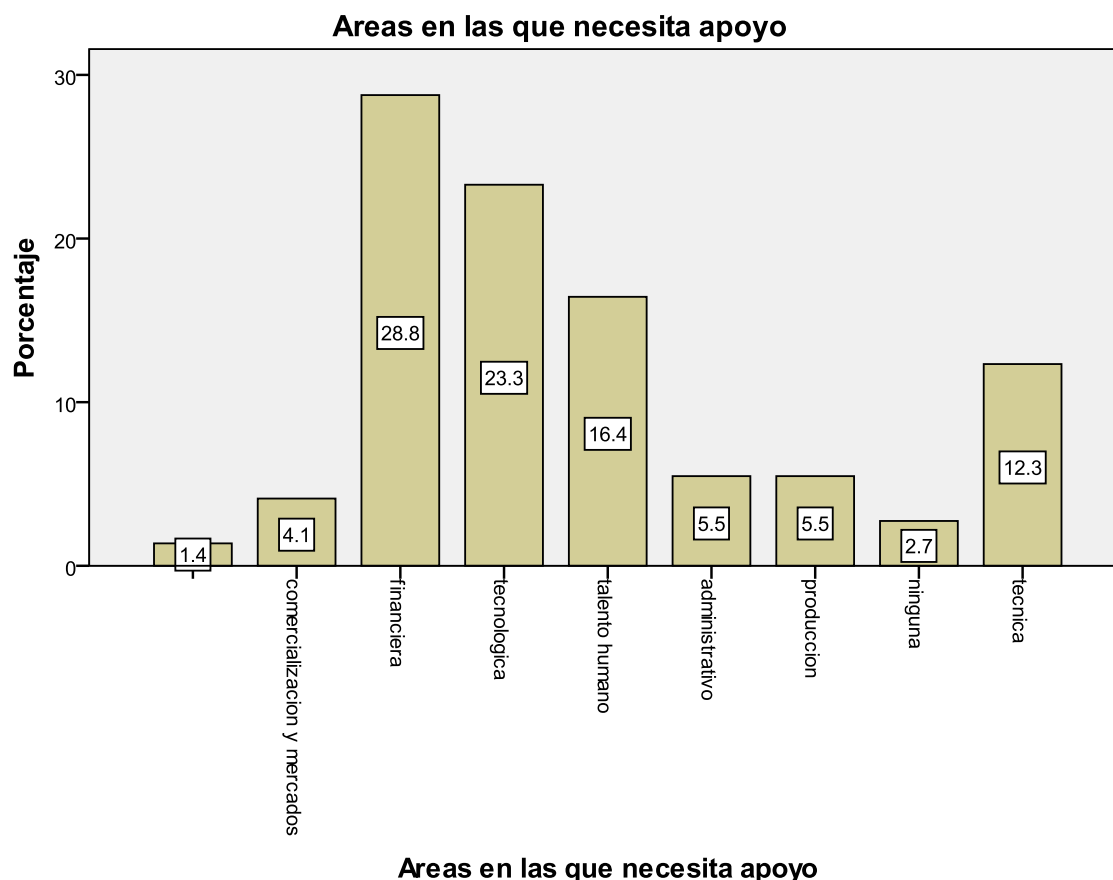


**Figura 19.** Problemas para la comercialización

El problema en el que el 43.8% de los empresarios coincidieron es en la competencia desleal debido a que las empresas sacrifican la calidad de los productos por bajarle los precios y ellos dicen que no pueden seguir con la misma calidad y de igual manera bajar los precios y esto los afecta mucho.

Por otro lado también son conscientes que la falta de publicidad es un factor que afecta directamente a la hora de comercializar los productos.

- ¿En qué áreas necesita apoyo para llevar a cabo los proyectos de crecimiento?



**Figura 20.** Áreas en las que necesita apoyo

El 28.8% de los empresarios dicen necesitar apoyo en el área financiera para el crecimiento de sus empresas, ya que según ellos resulta costoso realizar los cambios necesarios para agrandar su negocio. Por otro lado la parte tecnológica y el talento humano también juegan un papel importante en las empresas con un 23.3% y un 16.4% respectivamente, ya que no cuentan con las maquinas ni las personas especializadas necesarias para el buen manejo de los procesos.



Para la recopilación de la información se conto con la ayuda de 71 empresas exportadoras ya que por problemas con la actualización de la base de datos y que habían empresas que no se encontraban en estos momentos exportando no se pudo contar con las 80 empresas dichas anteriormente.

## 9. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

Para hacer un análisis de las encuestas, teniendo como base datos cuantitativos se elaborara una matriz de valoración de factores, de la autoría de Enrique Morales Nieto.

Se separaron las preguntas de la encuesta por áreas, y se les asigno un peso porcentual según la importancia que tiene cada una de estas en los negocios internacionales. En este caso se tuvieron en cuenta las siguientes áreas: administrativa, de producción, mercadeo y ventas, y calidad.

Después de catalogar las preguntas según el área al que hace referencia, se les otorga una puntuación, se realiza la multiplicación del puntaje por el peso porcentual del área y allí nos arroja un dato cuantitativo, el cual se puede analizar de la siguiente manera:

Si el resultado de la matriz es menor a 3 las empresas las empresas se encuentran en una debilidad competitiva.

Si este es igual a 3 e inferior a 7 se dice que las empresas están en normalidad competitiva.

Y por ultimo si el resultado es 8 o mayor las empresas se encuentran en un estado de fortaleza competitiva.

A partir de esto se podrá observar cómo se encuentran las empresas del sector y en qué puntos hay debilidades o fortalezas, se crean estrategias correctivas para el caso de las debilidades; Con el fin de lograr un mejoramiento sustancial en las empresas exportadoras de calzado de Bucaramanga y su Área Metropolitana y puedan incursionar en mercados extranjeros competitivamente.



Según lo observado en la matriz de evaluación de factores, las empresas exportadoras de calzado se encuentran en un nivel bajo de normalidad competitiva.

A partir de esto podemos ver debilidad en ciertas áreas y se establecerán estrategias de mejora:

- Como podemos observar el área administrativa requiere mejoras por el hecho que los empresarios del sector calzado, más específicamente los exportadores, no están informados sobre cómo se encuentra su empresa en el sector, las políticas gubernamentales o los canales de distribución que se pueden utilizar, es por esto que se recomienda hacer encuentros o reuniones de los empresarios en donde se les muestre como esta su empresa en relación con las demás y como el gobierno puede prestarles ayuda para que su empresa mejore.
- En el área de producción se puede observar que del total de la producción tan solo el 27% de esta es exportada, de esto podemos decir que las empresas deben buscar formas para abrir nuevos mercados, una buena estrategia sería buscando la innovación de productos ya sea con materias primas o diseños diferentes a lo convencional, de esta manera se podrá atraer nuevos mercados y los niveles de exportación aumentarían; Dentro de esto también entra el saber las necesidades que puedan tener los mercados extranjeros para entrar a competir con productos que ellos realmente necesiten o les gusten.
- En el área de calidad, podemos observar que esta no es su fortaleza, ya que en general los empresarios se están preocupando más por bajar los costos de fabricación, para bajar los precios y con esto desmejoran la calidad de los productos pues buscan materias primas con propiedades o características bajas y no se obtiene un producto óptimo. Es por esto que se debe tener en cuenta que no se debe desmejorar la calidad del producto, pues para entrar en mercados internacionales, aparte de tener

en cuenta la innovación y la diferenciación, lo más importante para conservar estos mercados es tener una buena calidad.

- En el área de mercadeo y ventas, aunque es la que mejor se encuentra, hay un punto que vale la pena mirar y es la forma en que las empresas están promocionando sus productos, pues el método más común es por medio de intermediarios y esto crea una gran desventaja para los empresarios, ya que el intermediario es el que realiza la negociación y es el que realmente escoge como se va a realizar la acción. Es por esto que los empresarios se deben capacitar para realizar dichas negociaciones ellos mismos o capacitar al personal de su empresa para hacer este ejercicio.
- Actualmente en las empresas de calzado en Bucaramanga no existe una diferenciación real en relación a la marca de los productos como tal; esto causa que en mercados internacionales no se tenga una buena penetración de estos productos en los diferentes mercados, ya que el good will de la marca que representa un producto es importante para que exista ventaja sobre otros competidores y una recordación del producto.

## **9.2 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DEL CALZADO Y SUS MANUFACTURAS A NIVEL DE EXPORTACIONES**

Colombia presenta ventajas y desventajas en factores de competitividad vistos a nivel mundial. Para el periodo de 2008/2009, el país descendió con respecto al periodo anterior; esto implica directamente a los sectores productivos incluyendo del sector de calzado para las empresas exportadoras.

“De los tres estados de desarrollo de las naciones, clasificados como factores básicos de la producción, inversión e innovación, Colombia se encuentran junto con 26 naciones en el inicio del segundo nivel, el cual corresponde a países que comienzan a manejar más eficientemente sus procesos de producción, incrementando por tanto la calidad de sus productos”.

- Factores que analizan la competitividad de un País:
  1. Instituciones
  2. Infraestructura
  3. Salud y educación primaria
  4. Educación superior y Capacitación
  5. Eficiencia del mercado de bienes
  6. Sofisticación de los mercados Financieros
  7. Eficiencia del mercado laboral
  8. Sofisticación de los negocios
  9. Innovación

10.Capacidad Tecnológica

11.Estabilidad Macroeconómica

12.Magnitud del Mercado

Para el caso de Colombia su ponderación más baja se encuentra en los factores de eficiencia en el mercado laboral, innovación y sofisticación de los negocios, dejando claro que para el país maneje un nivel más alto debe aumentar considerablemente estos factores para que pueda competir con productos únicos en el exterior.

Para Bucaramanga y su área metropolitana específicamente, muestra positivamente indicadores como la tasa de desempleo más baja del país fortaleciendo la fuerza productiva de las empresas; causa generada por el emprendimiento de la región que crea ingresos a gran parte de la población, además de nuevas inversiones privadas potencializando los sectores económicos de la región.

### 9.3 INDICADORES

Para observar de una mejor manera como se están comportando los factores críticos, se recomienda hacer una medición periódica por medio de los indicadores que se proponen a continuación:

- Estrategia de calidad

Nombre: Indicador de calidad

Tipo: Cuantitativo

$$\text{Formula: } \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Productos Totales}} * 100$$

Unidad de medida: Porcentual

Objetivo: Mirar el porcentaje de productos defectuosos y compararlo con el periodo anterior y así poder tomar medidas correctivas al respecto

Responsable: Jefe de producción

- Estrategia de Producción enfocada en la innovación

Nombre: Indicador de Innovación

Tipo: Cuantitativo

$$\text{Formula: } \frac{\text{Productos Innovados}}{\text{Productos Totales}} * 100$$

Unidad de medida: Porcentual

Objetivo: Medir e impulsar perspectivas potenciales de mejoramiento y crecimiento



Responsable: Director Administrativo.

- Estrategia de mercadeo y ventas enfocada en la comercialización

Nombre: Indicador de Comercialización

Tipo: Cuantitativo

Formula: 
$$\frac{\text{Estrategias Comerciales}}{\text{Programas de Comercialización}} * 100$$

Unidad de medida: Porcentual

Objetivo: Aumentar el conocimiento del mercado y la capacidad competitiva de la organización para su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

Responsable: Director gerencial

- Estrategia administrativa relacionada con los canales de distribución

Nombre: Indicador para canales de Distribución

Tipo: Cuantitativo

Formula: 
$$\frac{\text{Canales de distribución Empleados}}{\text{Canales de distribución posible}} * 100$$

Unidad de medida: Porcentual

Objetivo: Vínculos específicos entre la organización y sus clientes en cuanto a la distribución del producto.

Responsable: Director de marketing

- Estrategia de mercadeo y ventas enfocada en la recordación de la marca

Nombre: Indicador Top Mind

Tipo: Cualitativo

Formula: 
$$\frac{\text{Recordación de mi marca}}{\text{Recordación de las marcas en el mercado}} * 100$$

Objetivo: Lograr que la marca de la empresa tenga una mayor recordación en los clientes que las marcas de mis competidores

Responsable: Jefe de mercadeo

Teniendo en cuenta la perspectiva de los empresarios exportadores del sector calzado en Bucaramanga con respecto al nivel de competitividad en que se encuentran sus empresas.

## 10. CONCLUSIONES

- Las empresas exportadoras del sector calzado deben contar con la información necesaria, para saber cómo se encuentran ellas en referencia con las demás empresas para poder entrar a competir en el mercado internacional.
- La calidad es un punto que está siendo descuidado por los empresarios del sector y fijan más su atención en otros factores como los costos de fabricación para lograr un precio menor al de su competencia.
- Los empresarios del calzado se concentraron en un solo nicho de mercado en este caso Venezuela lo que ha hecho que las exportaciones disminuyan debido a la problemática que se presenta con este país.
- Un porcentaje alto de las empresas de calzado, están de acuerdo con la falta de mano de obra calificada para realizar negociaciones a nivel internacional, por eso es que estas empresas se apoyan de intermediarios que en algunas ocasiones no buscan los mejores beneficios para la organización.
- La falta de tecnología es una de las falencias que tiene este sector, los procesos son rudimentarios ya que no se cuenta con maquinaria especializada, ni procesos sistematizados para la elaboración de los productos.
- Las empresas de calzado deben tener en cuenta las falencias que el sector y más aun la posición en la que se encuentra Colombia en el tema de exportación a nivel mundial, para fortalecer sus debilidades y potencializar sus empresas para los mercados internacionales.

## 11.RECOMENDACIONES

- Realizar encuentros para que los empresarios estén informados sobre cómo está el sector y se den cuenta como se encuentra su empresa en relación a las demás. Por otro lado capacitarse sobre temas relacionados a la negociación de mercados internacionales y los factores que influyen en este proceso.
- Fijación de estándares de calidad tanto en los procesos como en las materias primas que se adquieran para la realización de los zapatos.
- Realizar un estudio de mercados con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial. Buscando incursionar en otros países y dejando a un lado la dependencia que se tiene con Venezuela.
- Realizar inversiones en la capacitación del personal, ya que de ellos depende el buen funcionamiento de la empresa y de la buena calidad que tenga el producto ya terminado.
- La falta de tecnología afecta los procesos de producción y por ende el producto terminado, pero antes de realizar grandes inversiones en tecnología es aconsejable realizar un análisis DOFA y así mirar las ventajas y desventajas que traería el obtener esta tecnología.

## BIBLIOGRAFÍA

- IMPACTO EN EL SECTOR CUERO Y CALZADO. Página Web versión HTML. Colombia 2009. [Citado 16 Octubre 2009]. Disponible en Internet <http://carlosdoruz.wordpress.com/>
- CALZADO. EMPRESAS EXPORTADORAS AÑO 2009. Página Web versión HTML. Colombia 2009. [Citado 16 Octubre 2009]. Disponible en Internet  
<<http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2009>>
- INCOTERMS - INTRODUCCION. Página Web versión HTML. Colombia 2009. [Citado 13 octubre 2009]. Disponible en Internet  
<http://www.aduanasylogistica.com/incoterms.htm>
- INCOTERMS INTERNATIONAL COMMERCE TERMS. Página Web versión HTML. Colombia 2009. [Citado 13 Octubre 2009]. Disponible en Internet <http://www.businesscol.com/comex/incoterms.htm>
- PORTER, Michael E. *Ser Competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Segunda Edición.* España: Editorial Deusto, 2003. p.256.
- <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>
- <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/cultura/semana/memorias/unoydos/mercado.ppt>
- <http://www.eafit.edu.co>
- <http://www.proexport.com.co/VBeContent/home.asp?language=SP&idcompany=16>
- FRANKLIN, Enrique B. Auditoria Administrativa. Primera Edición. México: Editorial McGraw Hill, 2001. P.94

- <http://www.colombiacompite.gov.co/blog/wpcontent/uploads/2008/07/conpes3527de2008-politicanal-competitividadproductividad.pdf>

## **ANEXO A. Instrumento**



## INSTRUMENTO DE APLICACIÓN INFORMACION

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

### INSTRUMENTO

#### CARACTERIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA

EMPRESA: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

ENCUESTADO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

Con las siguientes preguntas marcar o encerrar en un circulo aquella que considere responde a las características que se presentan en su empresa.

1. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene su empresa en relación con sus competidores potenciales?
  - a. Precio
  - b. Diferencias en la presentación del Producto
  - c. Reconocimiento de Marca
  - d. Excelente Calidad
  - e. Otra. Cual? \_\_\_\_\_
  
2. ¿Cuáles han sido las estrategias más utilizadas por la competencia?
  - a. Costos
  - b. Diferenciación
  - c. Punto Central
  - d. Mercadeo
  - e. Otras? cual \_\_\_\_\_



3. ¿Cuáles han sido las estrategias más utilizadas por su empresa?
  - a. Costos
  - b. Diferenciación
  - c. Punto Central
  - d. Mercadeo
  - e. Otras? cual \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cómo cree que es la recordación de su producto en el mercado?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Necesita Mejorar
  - d. Deficiente
  
5. ¿Cómo cataloga las políticas Gubernamentales vistas como herramientas para el desarrollo de su empresa?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Necesita Mejorar
  - d. Deficiente
  
  
6. Los clientes potenciales tiene acceso a toda la información de su producto
  - a. Si
  - b. No
  - c. NS/NR
  
  
7. El valor agregado que obtienen los clientes son
  - a. Precio
  - b. Calidad
  - c. Valor Añadido
  - d. Diseño
  - e. Empaque
  - f. Otros. Cual? \_\_\_\_\_
  
  
8. Con que frecuencia los clientes adquieren su producto
  - a. Mensualmente
  - b. Bimensualmente
  - c. Trimestralmente
  - d. Semestralmente
  - e. Anualmente
  
  
9. Las ventas de su empresa son representativas para el sector al que pertenece.
  - a. Si
  - b. No
  - c. NS/NR
  
  
10. Los clientes que la empresa tiene son:
  - a. Almacenes de Cadena

- b. Mayoristas
- c. Detallistas
- d. Otros

11. El canal de distribución que utiliza la empresa es:

- a. Directo
- b. Indirecto
- c. Otros

12. Las políticas de pago que maneja su empresa son las siguientes: (puede marcar más de una alternativa).

- a. Contado
- b. Crédito
- c. Crédi-contado

13. En que porcentaje distribuye actualmente sus productos en los mercados:

- a. Local \_\_\_\_\_%
- b. Nacional \_\_\_\_\_%
- c. Internacional \_\_\_\_\_%

14. ¿A que países a exportado en los últimos 3 años y a que porcentaje de su producción total corresponde dicha exportación?

- \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ %
- \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ %
- \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ %
- \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ %

15. Que dificultades ha encontrado en el proceso de exportación

- a. Tramitología
- b. Precios
- c. No lo considera rentable
- d. Poca información exportadora
- e. Desconocimiento de mercados
- f. Falta de apoyo del gobierno
- g. Ninguna
- h. Otros

16. ¿Qué porcentaje de su producción exporta?

---

17. Durante el presente año sus exportaciones comparadas con el año anterior:

- a. Aumentaron \_\_\_\_\_%
- b. Permanecieron iguales \_\_\_\_\_%
- c. Disminuyeron \_\_\_\_\_%

18. ¿Cuáles son sus principales clientes?

- a. Almacenes de cadena \_\_\_\_\_
  - b. Pequeños almacenes \_\_\_\_\_
  - c. Particulares \_\_\_\_\_
  - d. Otras empresas \_\_\_\_\_
19. ¿Qué medio utiliza para promocionar sus productos?
- a. Visita clientes antiguos
  - b. Ferias
  - c. Páginas amarillas
  - d. Vendedor regional
  - e. Exhibición en almacén
  - f. Intermediarios
  - g. Otros
20. ¿A qué problemas se enfrenta en la comercialización de sus productos?
- a. Diseño
  - b. Competencia desleal
  - c. Demanda estacionaria
  - d. Altos costos de los productos
  - e. Falta publicidad
  - f. Falta conocimiento del mercado
  - g. Ninguno
  - h. Calidad
21. En qué áreas requiere apoyo para llevar a cabo los proyectos de crecimiento:
- a. Comercialización y mercados
  - b. Financiera
  - c. Tecnológica
  - d. Talento humano
  - e. Administrativo
  - f. Producción
  - g. Ninguna
  - h. Técnica

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO!**