

**Factores internos determinantes en la competitividad en las empresas Pyme del sector  
del Calzado en Bucaramanga**

Presentado por: Marly Azucena Naranjo Pico

Director: PhD. Gladys Elena Rueda Barrios

Universidad Pontificia Bolivariana  
Maestría en Administración  
Escuela de Economía administración y Negocios

2021

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN .....	8
1. Planteamiento del problema.....	9
1.1 Formulación del problema. ....	12
2. Objetivos .....	13
2.1 Objetivo general .....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
3. Justificación.....	14
4. Antecedentes .....	16
4.1 Antecedentes internacionales .....	16
4.2 Antecedentes nacionales .....	17
5. Marco Teórico .....	19
5.1 Definición de Competitividad .....	19
5.2. Clasificación de la competitividad .....	19
5.3.4. Modelos de competitividad de Porter .....	29
5.3.5.1. Modelo de diagnóstico empresarial Mintzberg.....	30
5.3.5.2. Modelo de diagnóstico empresarial de Hax Majluf .....	32
5.3.5.3. Modelo de diagnóstico de do it yourself .....	33
5.4. Factores determinantes de la competitividad .....	35
5.4.2. Evaluación de las variables de competitividad .....	37
6. Metodología .....	40

6.1 Características Metodológicas .....	40
6.2 Población y muestra .....	40
6.3 Hipótesis.....	42
CONCLUSIONES .....	57
REFERENCIAS.....	58

## Lista de Tablas

Tabla 1 Pilares para medir la competitividad según el FEM .....	20
Tabla 2 Ventas empresas de calzado de Bucaramanga .....	47
Tabla 3 Distribución de las ventas empresas de calzado de Bucaramanga.....	47
Tabla 4 Compra de materias primas empresas de calzado de Bucaramanga .....	49
Tabla 5 Gastos de administracion y ventas empresas de calzado de Bucaramanga .....	49
Tabla 6 Gastos en publicidad y mercadeo empresas de calzado de Bucaramanga .....	50
Tabla 7 Elemento diferenciador de su empresa .....	51
Tabla 8 La mayor fortaleza de sus productos.....	52
Tabla 9 La estrategia principal que la empresa utiliza para vender los productos.....	53
Tabla 10 Elementos en que más innova la empresa.....	54
Tabla 11 Recursos internos más importante de la empresa .....	54
Tabla 12 Innovación s clave para la empresa.....	55
Tabla 13 Área o rol encargado de innovación o desarrollo de productos en la empresa.....	55
Tabla 14 Nivel de innvoación productos y procesos .....	56

## Lista de Figuras

Figura 1 Comportamiento del sector calzado en Santander.....	10
Figura 2 Índice departamental de competitividad Santander - 2019.....	11
Figura 3 Población de empresas de Calzado en Bucaramanga y el área metropolitana. ....	40
Figura 4 Antigüedad de las empresas. (Compite 360, 2021).....	40
Figura 5 Clasificación Jurídica de las empresas. (Compite 360, 2021).....	41
Figura 6 Tamaño de las empresas. (Compite 360, 2021).....	41
Figura 7 Cancelación de empresas .....	42
Figura 8 elemento diferenciador de su empresa.....	51
Figura 9 Fortaleza de sus productos.....	52
Figura 10 los elementos en que más innova la empresa .....	54
Figura 11 La innovación es clave para su empresa.....	55

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO:</b>	Factores internos determinantes en la competitividad en las empresas Pyme del sector del Calzado en Bucaramanga
<b>AUTOR(ES):</b>	Marly Azucena Naranjo Pico
<b>PROGRAMA:</b>	Maestría en Administración
<b>DIRECTOR(A):</b>	PhD. Gladys Elena Rueda Barrios

### RESUMEN

Las empresas a nivel mundial, y nacional han tenido que adaptarse nuevos procesos y mercados que demanda niveles de competitividad cada vez más altos; de igual manera la globalización y el comercio exterior suponen un reto sumamente importante para las empresas que quieren seguir en el mercado y lograr una sostenibilidad a largo plazo. La competitividad empresarial debe contener elementos fundamentales dentro de las empresas, para seguir sobreviviendo en una lucha de mercados que se agudiza cada vez más con el paso del tiempo, y que afectará a aquellas empresas que no alcancen niveles óptimos de valor agregado con respecto a sus productos y servicios. El presente estudio busca abordar los elementos o factores que influyen en la competitividad y que deben estar presentes en las empresas del sector del calzado en Bucaramanga, partiendo de los elementos teóricos como base de la investigación, seguido de un análisis general del sector en el departamento del Santander, cifras, desarrollo y demás datos relevantes para luego presentar un análisis sobre las ventas, la distribución de sus ingresos, y la integración de elementos competitivos

### PALABRAS CLAVE:

factores internos, competitividad, Innovación, sector calzado.

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

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** Internal factors determining competitiveness in SME companies in the sector Footwear in Bucaramanga

**AUTHOR(S):** Marly Azucena Naranjo Pico

**FACULTY:** Maestría en Administración

**DIRECTOR:** PhD. Gladys Elena Rueda Barrios

### ABSTRACT

Companies worldwide and nationally have had to adapt to new processes and markets that demand levels increasingly high competitiveness; in the same way, globalization and foreign trade pose a challenge extremely important for companies that want to stay in the market and achieve long-term sustainability. Business competitiveness must contain fundamental elements within companies, to continue surviving in a market struggle that becomes more and more acute with the passage of time, and that will affect those companies that do not achieve optimal levels of added value with respect to their products and services. This study seeks to address the elements or factors that influence competitiveness and that must be present in companies in the footwear sector in Bucaramanga, starting from the theoretical elements as the basis of the research, followed by a general analysis of the sector in the department of Santander, figures, development and other relevant data to then present an analysis on sales, the distribution of their income, and the integration of competitive elements.

### KEYWORDS:

internal factors, competitiveness, innovation, footwear sector

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial, y nacional han tenido que adaptarse nuevos procesos y mercados que demanda niveles de competitividad cada vez más altos; de igual manera la globalización y el comercio exterior suponen un reto sumamente importante para las empresas que quieren seguir en el mercado y lograr una sostenibilidad a largo plazo. La competitividad empresarial debe contener elementos fundamentales dentro de las empresas, para seguir sobreviviendo en una lucha de mercados que se agudiza cada vez más con el paso del tiempo, y que afectará a aquellas empresas que no alcancen niveles óptimos de valor agregado con respecto a sus productos y servicios.

Uno de los sectores donde la competitividad ha sido mucha más álgida durante los últimos años ha sido el sector del calzado, el cual es uno de los más importantes del país debido al aporte directo que hace al agregado al PIB industrial, y la generación de más de 125.000 empleos directos en todo el país, que lo convierte en uno de los más importantes para Colombia y para regiones específicas como del departamento de Santander, que tiene una larga tradición productiva alrededor de dicho sector, con más de 5.000 empresas en el departamento que se dedican a la fabricación y comercialización de este tipo de producto.

El presente estudio busca abordar los elementos o factores que influyen en la competitividad y que deben estar presentes en las empresas del sector del calzado en Bucaramanga, partiendo de los elementos teóricos como base de la investigación, seguido de un análisis general del sector en el departamento del Santander, cifras, desarrollo y demás datos relevantes para luego presentar un análisis sobre las ventas, la distribución de sus ingresos, y la integración de elementos competitivos.

Finalmente, mediante los datos recolectados a través de la implementación de una encuesta a 63 empresas de calzado en la ciudad de Bucaramanga, se logra establecer los elementos y recursos que aportan a la competitividad de las mismas, y los factores diferenciadores, así como de valor agregado que le brindan ventajas competitivas y comparativas.

## **1. Planteamiento del problema**

En la actualidad, la competitividad vista desde la capacidad empresarial para adaptarse a las condiciones continuamente cambiantes del mercado, requieren de agilidad para detectar las nuevas tendencias en los patrones de conducta y necesidades de los consumidores, la velocidad para diseñar, producir, innovar y comercializar los productos.

La competitividad garantiza la supervivencia de la pequeña y mediana empresa, pues un alto grado de competitividad conlleva a lograr el posicionamiento en el mercado, obteniendo un beneficio superior para desarrollar su potencial competitivo. Una empresa debe crear y mantener ventajas competitivas sobre sus rivales reales y potenciales; para las pymes el ser competitivo es lograr, a través de la utilización eficiente de los recursos, que la producción de bienes y servicios satisfaga las necesidades de los usuarios en cuanto a precios y calidad, de manera que permita a la empresa captar mercados, mantenerse en ellos y ampliar su participación.

Para el estudio, se pretende analizar la competitividad específicamente en el sector del calzado, ya que se considera como una actividad productiva y comercial estratégica para el Departamento de Santander; no solo por su relevancia para el autoabastecimiento nacional, sino por su potencial para la generación de empleos, nuevos emprendimientos y reconocimiento internacional.

Durante el transcurso de los últimos diez años, el posicionamiento frente a los competidores ha sido la mayor preocupación de las empresas de los diversos sectores productivos de la región, ante la creciente amenaza de importaciones y llegadas de grandes empresas; motivo de preocupación para las agremiaciones del sector y la Cámara de Comercio de Bucaramanga; de ahí la preocupación, por incrementar y fortalecer las capacidades internas de las pymes que impacten en la competitividad.

Esto se puede evidenciar tomando como referencias las diferentes cifras relacionadas con el sector del calzado en el departamento de Santander el cual aporta entre el 38 al 40% del total de la producción y ventas de productos de calzado en el país ya que este es uno de los clústeres más importantes del país en el tema calzado y manufacturas del cuero, en conjunto con Bogotá y Cundinamarca (ACICAM, 2019). Estas son las regiones los que mayor capacidad de producción y ventas tienen en el país.

Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) del DANE, la producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019, registraron variaciones de -6.9% y -2.7% respectivamente, como se muestra en la figura 1. En cuanto al empleo, registró una caída de 7.7%. Este descenso de las variables fundamentales se debe principalmente a la caída de la demanda interna, a la disminución de los pedidos de grandes superficies y tiendas especializadas, a las exportaciones a la baja y a las menores proyecciones de ventas esperadas (ACICAM, 2020).

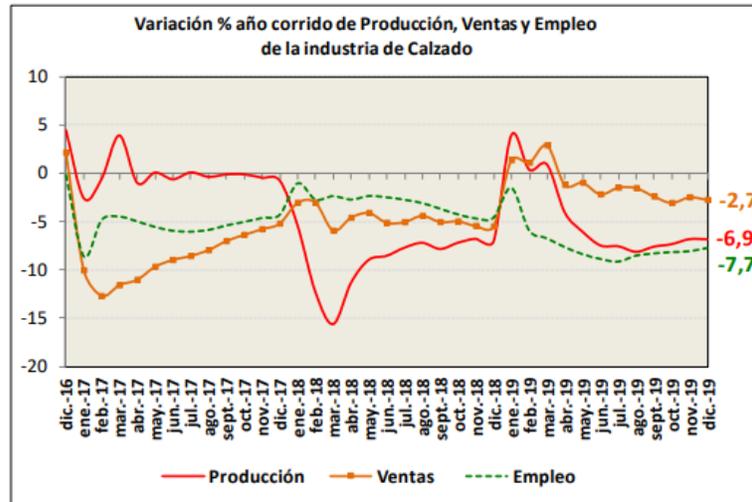


Figura 1 Comportamiento del sector calzado en Santander  
Fuente: DANE Elaboración de ACICAM (2020)

Los diversos sectores productivos han tenido múltiples cambios, generados en alto grado por el cambiante entorno y la llegada masiva de nuevas empresas con productos, canales de distribución y comercialización innovadores, en tal sentido, es de vital relevancia analizar y mejorar las áreas críticas inherentes a la gestión organizacional, estructura empresarial, capacidad financiera, gestión de la innovación, todos en el marco de la competitividad, definida como: “el grado en el que un país puede producir bienes capaces de competir exitosamente en diferentes mercados y a la vez mejorar la calidad de vida de la población, por consiguiente, se valida la relevancia a nivel individual y colectivo (Melo, Orrego, Gómez & Gil, 2018).

Estos datos se pueden observar en el índice de competitividad departamental (CPC, 2019) para el departamento de Santander el cual analiza diferentes categorías como las condiciones de los habitantes, el capital humano, la eficiencia de los mercados y la innovación dándole a cada uno de

los ítems que integran estas categorías un puntaje y una posición en comparativa con los demás departamentos y regiones del país, ver datos en la figura 2.

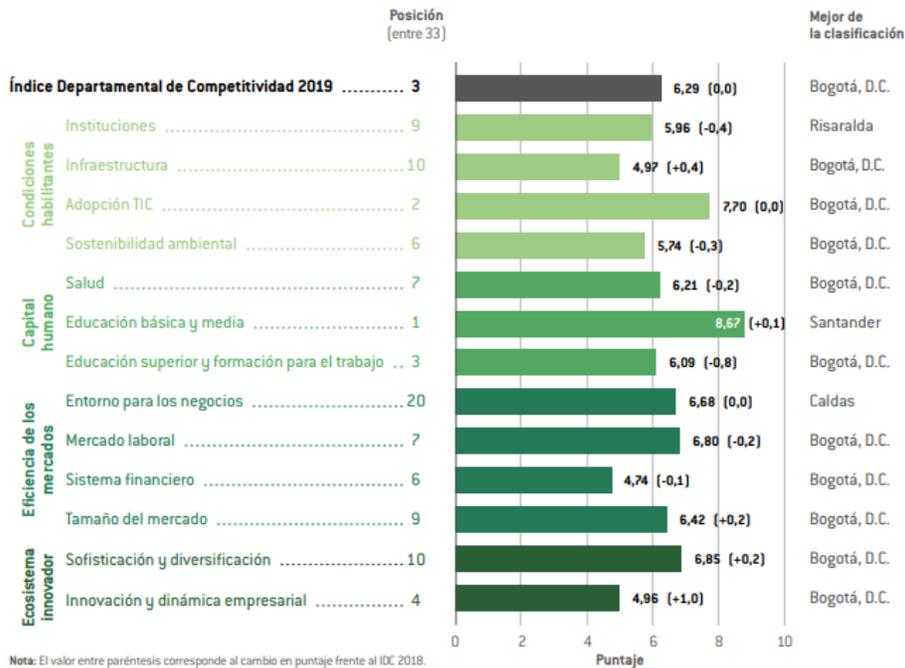


Figura 2 Índice departamental de competitividad Santander - 2019  
Fuente: Informe índice departamental de competitividad – 2019 - CPC

Es de resaltar que el departamento de Santander en el año 2019 ocupó el tercer puesto a nivel nacional en el índice de competitividad conservando un tercer lugar con un puntaje de 6,29, lo cual lo convierte en uno de los departamentos con mejor desarrollo y perspectivas futuras en las diferentes áreas. Respecto a la adopción de TIC, Santander también se encuentra en las primeras tres posiciones, y cuenta con el mayor número de emprendimientos digitales por habitante del país y ocupa la cuarta en penetración de internet banda ancha fijo. En Educación, se encuentra en el primer lugar en cobertura neta de Educación Básica y Media y puntaje pruebas Saber 11 en colegios oficiales. En educación Superior se mantiene en la tercera posición, por cobertura bruta en formación técnica y tecnológica, puntaje pruebas Saber Pro y dominio de segundo idioma. Así mismo, las instituciones de educación superior forman parte de la Red de Emprendimiento de Santander, articulando esfuerzos para desarrollar habilidades en la comunidad académica orientadas a crear empresa y apoyar su desarrollo y consolidación en el mercado; y en temas de

internacionalización, se han gestionado importantes convenios de cooperación para la movilidad en intercambio académico. (Consejo Privado de Competitividad, 2019).

Los indicadores de la región favorecen el escenario para las empresas, sin embargo, se sigue en la búsqueda de ventajas competitivas para el sector empresarial, de tal manera que les permita mantenerse en los mercados ya conquistados, y crecer en otros nuevos, para esto deben establecer los factores internos a desarrollar desde el modelo administrativo: Planeación, Dirección, Organización y Control, pensar estratégicamente la organización, proyectarla, identificar sus recursos y capacidades para permite mejorar sus procesos, productos y servicios, obtener un flujo de información eficaz tanto interno como externo, y generar estrategias de mejora continua que permiten anticipar y así desarrollar programas para los cambios que se presentan en el entorno

### **1.1 Formulación del problema.**

¿Cuáles son los factores internos que determinan la competitividad de las PYMES en el sector calzado de Bucaramanga?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar los factores internos que han determinado la competitividad de las pymes del sector de calzado en Bucaramanga durante los últimos cinco años (2013-2018).

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Definir los factores internos y modelos teóricos que intervienen en la competitividad de las pymes.
- Identificar los factores de competitividad y los indicadores en las pymes del sector calzado en Bucaramanga 2013-2018.
- Relacionar los factores internos con la competitividad de las pymes del sector objeto de estudio

### **3. Justificación**

La Real Academia Española (RAE, 2020) define puntualmente que la competitividad es la capacidad de competir. Para la Organización para el Crecimiento Económico y el Desarrollo (OCED, 2020) la competitividad es el grado en que se puede mejorar las condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes para pasar las pruebas de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mantiene o expande los ingresos reales de la población en el largo plazo.

La competitividad se ha convertido en algo indispensable en un mercado saturado de oferentes donde solo los factores diferenciadores podrán lograr que las empresas alcancen la cúspide del mercado objetivo. Desde el interior la optimización de procesos y la reducción de costos para lograr la disminución de precios, sin afectar la utilidad o por el contrario incrementarlo por el posicionamiento de marca o por el incremento indiscutible de calidad, la cual debe ser percibida al primer contacto con los clientes, adicionalmente los factores externos como la innovación, el entorno de marketing y el aprovechamiento de las oportunidades y la mitigación de las amenazas, son puntos claves que el presente proyecto tomará con prioridad, con lo cual se pretende que las empresas del sector calzado puedan tener fundamentos para aprovechamiento del conocimiento y potenciar la experiencia adquirida a través del tiempo.

El presente proyecto permitirá a la empresas PYMES del sector calzado de Bucaramanga determinar la competitividad a partir de variables internas y externas del entorno, por lo tanto, permitirá la mejora de la gestión administrativa de las organizaciones, a nivel micro, impacto regional y a nivel macro, impacto nacional e internacional, y por ende la obtención de ventajas competitivas, definida como, “cualquier característica de la empresa y/o de sus productos que le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial, debido a que puede enfrentar en mejor forma las cinco fuerzas competitivas, es decir conducirá a lograr la diferenciación del sector calzado de Bucaramanga, factor importante teniendo en cuenta el constante incremento de la tasa de importaciones y el contrabando.

En este contexto se aplicarán diversos conceptos estudiados durante las diferentes asignaturas de la Maestría en Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga (UPB), enmarcados en un estudio de carácter sectorial, el cual impactará positivamente el entorno de la

región, teniendo en cuenta la relevancia de las pymes y el sector calzado en Bucaramanga, a través de encuestas y datos registrados en compite 360.

## **4. Antecedentes**

### **4.1 Antecedentes internacionales**

Luna (2013) realizó un estudio basado en los objetivos fundamentales para el análisis de los comportamientos competitivos en un determinado conjunto de empresas productoras de calzado de cuero en Colombia, por lo que hace factible la investigación de aquellos factores de competitividad que tendrán las Pymes en el sector de calzado de Bucaramanga, en el estudio se utilizan los índices de ventaja comparativa para medir la variabilidad comercial que existe en el mercado estadounidense y el mercado colombiano, todo lo anterior con la inclusión de factores que hacen determinantes la competitividad en el sector, de acuerdo con el autor, el beneficio del TLC se ha visto desde la proyección de ventas e ingresos que puedan generar beneficios económicos y social, teniendo en cuenta que Colombia se caracteriza por poseer un gran número de pequeñas empresas, ergo, los factores que se instauran son la prevalencia de poco desarrollo tecnológico en sus procesos, en ello, se puede encontrar una mejora en dichos procesos para la factibilidad de los recursos y hacer que las empresas sean más competitivas, sus capacidades empresariales se han dado respuestas claras al asumir un puesto de posible internacionalización de las empresas desde un perspectiva del comercio internacional por lo que hace un complemento al trabajo de investigación.

Consecuentemente, Álvarez, et al. (2007) en su estudio de la Competitividad sectorial internacional en el caso del sector de cuero y calzado, analiza como los factores de competitividad generan una instancia de ventajas en las otras industrias siendo factibles la medición y comportamiento del mercado colombiano, en ello el estudio especifica nueve indicadores de competitividad internacionales que se han mirado a lo largo de los años, y que las industrias no han tenido en cuenta para la especificación de la eficacia en los procesos productivos, es así como la participación de mercado, participación global de mercado, contribución, contribución del sector, balanza comercial relativa, indicador de especialización, indicador de trazabilidad, grado de apertura exportadora y grado de penetración de importaciones son factores importantes a la hora de medir la competitividad y específicamente en el sector de calzado, unos de los más importantes y en cierta medida uno de los más significativos a la hora de medir la competitividad es la participación el mercado, el cual, dicta el posicionamiento y la influencia que se tiene con respecto

a los consumidores y de alguna manera influir en las decisiones de compra. Es así como la contribución a este indicador permite tener conocimiento de las bases y estrategias que se han utilizado para que el factor de la competitividad sea notable.

Martínez (2006), presenta los resultados del estudio de capacidades competitivas en la industria del calzado en León (México), manifestando que este sector tiene capacidades competitivas precarias, puesto que, no tienen estándares de calidad en sus insumos y existe baja inversión en maquinaria, equipo, desarrollo de productos y talento humano. De esta investigación se pudo concluir que las empresas del sector calzado no se han desarrollado debido a que la mayoría de las empresas son familiares y su toma de decisiones es centralizada y no tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores, además, existe falta de innovación en su línea de producción, falta de estrategias de capacitación y de incentivos para sus colaboradores.

Por otro lado, Córdova Pacheco & Paredes (2016), en su estudio realizado en Ambato (Provincia de Tungurahua), cuyo objetivo fue analizar el efecto que tiene la política fiscal (salvaguardia aduanera) en la productividad de las pequeñas y medianas empresas del sector calzado de la ciudad de Ambato Ecuador, concluyeron que aplicando medidas para restringir el ingreso de calzado extranjero al país, los productores locales lograron mejorar e innovar sus procesos productivos, perfeccionando la calidad de sus productos.

## **4.2 Antecedentes nacionales**

Cabrera, López y Ramírez (2011), revisaron el marco conceptual de la competitividad, en el que señalan las fases que debe tener una metodología sobre la competitividad de pequeñas y medianas empresas, utilizados en las disciplinas económica y administrativa, y concluyeron que la competitividad en las empresas es determinada por factores como la innovación, la calidad, el capital humano, la asociatividad y el servicio, entre otros, también acordaron que la competitividad empresarial debe analizarse desde la interacción de factores internos y externos, puesto que los últimos también afectan la operación de las empresas.

Dentro del amplio entramado de proyectos nacionales hallados también se encontró que Calderón Díaz (2015) analiza la competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor humano; del cual se concluyó que

debido a la baja formación de su capital humano las pymes del sector calzado de Bogotá tienen una productividad baja, también se determinó que la mayoría de las personas quieren el crecimiento empresarial, pero para lograr ello, primero deben afianzar el aprendizaje de nuevas técnicas de manejo, tales como contabilidad, administración, sistemas y producción.

## **5. Marco Teórico**

### **5.1 Definición de Competitividad**

El término competitividad ha presentado diversas teorías en el transcurso del tiempo, puesto que la misma se ve influenciada por la interacción con diversos factores como el comportamiento de la economía y el desempeño de las empresas, por ende, no existe un solo término que abarque dicha definición.

Partiendo de esta premisa la competitividad se analizará desde los ámbitos global, nacional, industrial y empresarial; no es fácil crear una relación entre las mismas, pero se pretende establecer una temática determinada para profundizar en el pilar de esta investigación.

Cohen (1994) afirma que, la competitividad es un gran conjunto de indicadores, de los cuales ninguno cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.

Es importante resaltar que la competitividad puede observarse en su relación positiva con el crecimiento económico a largo plazo tal como lo establece Medeiros, Godoi, & Teixeira (2019) los cuales parten del concepto de Ferraz, Kupfer y Haguenuer (1996) donde determinan que la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible.

### **5.2. Clasificación de la competitividad**

#### **5.2.1. Competitividad global**

La competitividad se define como el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población (Porter & Rivkin, 2012). La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recurso humano, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico y productividad.

El Foro Económico Mundial (FEM, 2020) define la competitividad global como “el conjunto de entidades, políticas y elementos que determinan el nivel de productividad de un país”

El FEM ha medido el índice de competitividad global desde 1979 y ofrece un informe anual en el cual se mide la competitividad de los países de acuerdo con 12 áreas o pilares diferentes agrupados en tres subíndices, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Pilares para medir la competitividad según el FEM

Pilares para medir la competitividad según el FEM	
Requisitos básicos	Instituciones
	Infraestructura
	Entorno
	Macroeconómico
Potenciadores de eficiencia	Salud
	Mercados
	Capacitación y Educación superior
	Preparación tecnológica
Innovación y sofisticación	Sofisticación
	Innovación comercial

Fuente: Foro Económico Mundial

El Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (FEM), mide la capacidad que tiene un país de generar oportunidades de desarrollo económico a los ciudadanos. Este se mide los factores que impulsan la productividad y proporcionan las condiciones para el progreso social y la agenda de desarrollo sostenible (ColombiaCompetitiva, 2019).

En 2019, Colombia ocupó el puesto 57 entre 141 economías, aumentando 3 posiciones frente al año anterior (posición 60 entre 140 el año pasado), luego de Brunei Darussalam (posición 56) y seguido por Azerbaiyán (posición 58). El país asciende un puesto en América Latina, ubicándose por primera vez en 14 años, como el cuarto país más competitivo de la región (teniendo en cuenta el cambio de metodológico realizado en 2018). Además, Colombia junto con República

Dominicana (ascendió 4 posiciones) y Brasil (ascendió 1 posición), fueron los únicos países que mejoraron su ranking en la región (ColombiaCompetitiva, 2019).

Finalmente es de resaltar que autores como Lee & Peterson (2000) señalan que el emprendimiento ha sido durante mucho tiempo considerado un factor significativo para crecimiento y desarrollo socioeconómico porque proporciona millones de trabajo oportunidades, ofrece una variedad de consumidores bienes y servicios, y en general aumenta la prosperidad nacional y competitividad

### **5.2.2 Competitividad país**

Garay (1998) citando a Krugman (1996) quien afirma que, si una empresa no es competitiva, su permanencia en el mercado es insostenible; pero no sucede lo mismo con las naciones-ellas no pueden desaparecer-, por lo que el concepto de competitividad nacional es engañoso.

Según Garay (1998) la economía de un país es competitiva cuando sus procesos productivos pueden igualar en cuanto a calidad y eficiencia a los de otros países.

También, Garay (1998) citando a Jones & Treece (1988) quienes definen que la competitividad de una nación es el grado en el que esta produce bienes y servicios capaces de satisfacer mercados internacionales y del mismo modo aumenta su PIB y su PIB per cápita a la misma velocidad que sus competidores.

Por otro lado, Garay (1998) concluyó que existen dos tipos de competitividad, una artificial y una estructural; siendo la primera la que se relaciona con el aumento de la capacidad ociosa, el usufructo de la mano de obra barata y el mal uso de los recursos naturales; por otro lado, la competitividad estructural, es aquella basada en la capacidad de hacer un buen uso de sus recursos, implementar tecnología innovadora y la búsqueda de la mejora continua constante.

Durante años se creyó que la competitividad de un país se determinaba por la depreciación de su moneda o cuando el saldo de la balanza comercial era positivo, sin embargo, en los últimos años, se ha evidenciado que la competitividad se determina por diferentes factores, los cuales son tanto microeconómicos como macroeconómicos.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una economía es más competitiva cuando el ambiente de funcionamiento de las empresas es conducente al crecimiento sostenido de la productividad y de los niveles de ingreso per cápita. La búsqueda de la competitividad en una economía global obliga a los países a crear mejores condiciones para el desarrollo de las empresas que las que corresponderían a sus propios niveles de ingreso.

Por otro lado, (Bravo, 1990) quien define la ventaja competitiva como la capacidad de un país para agregar valor a sus recursos y utilizar de forma efectiva y eficiente los factores productivos, sociales e institucionales que posee y así posicionarse en los mercados. En este sentido, el concepto de competitividad aparece ligado al de productividad y depende de un amplio conjunto de factores tanto en los niveles microeconómicos como macroeconómicos.

En cuanto al Sistema Nacional de Competitividad Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTI), define la competitividad como “el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico y productividad”

En este contexto se utilizará la definición del SNCCTI, puesto que la competitividad se ve afectada por la interrelación de diversos factores, los cuales son tanto internos como externos, por ello se realizará un análisis estructural de la situación actual del sector.

El concepto de ventaja competitiva se fundamenta en la “productividad” y en los factores que la determinan dentro de la empresa. La productividad es la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, su uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto de los recursos usados y el tiempo que toma conseguirlos (D’Alessio, 2004, pág. 223).

Es de resaltar que los dos estudios más importantes a escala mundial que miden los determinantes de la competitividad de las naciones son el Informe de competitividad mundial y el Anuario de competitividad mundial, el primero desarrollado por el Foro Económico Mundial

(WEF, por sus siglas en inglés, de aquí en adelante) y el segundo por el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD, por sus siglas en inglés, de aquí en adelante) (Benzaquen, Carpio, Zegarra & Valdivia, 2010). En el IMD se clasifican los datos en cuatro factores: i) desempeño económico, ii) eficiencia del gobierno, iii) eficiencia empresarial, iv) infraestructura; y cada uno de ellos se subdivide en cinco subfactores. En el WEF los datos se clasifican en 12 factores sin clasificaciones adicionales.

### **5.2.3 Competitividad industrial**

La competitividad sectorial se asocia con la participación de un país en un sector dado. Por lo tanto, la penetración de los países en mercados internacionales queda determinada por su desempeño en el comercio y la evolución de los sectores, la iteración de la eficiencia comercial y la evolución del mercado determina la capacidad de adaptabilidad del país

Según Garay (1998) la competitividad industrial se asocia a la capacidad de un sector para producir bienes de calidad y hacer un mejor uso de los recursos que sus competidores. Por otro lado, Michael Porter (1995) propone un método de análisis basado en la interrelación de cinco factores o fuerzas que estudian la competencia en la industria.

Según Cabrera (2012) citando a La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la competitividad de la industrial se debe analizar de acuerdo con su comportamiento exportador.

### **5.2.4 Competitividad empresarial**

Según Cabrera (2012) citando a Malaver señala que la competitividad es “la capacidad de las empresas de mantenerse dentro de sus mercados, a partir de un concepto ordenado que relaciona elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”. Así mismo, el mismo autor considera que la competitividad empresarial es la capacidad de las empresas de crear e introducir sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con otros países.

### **5.2.5 Competitividad sistémica**

La competitividad sistémica es el resultado de la interacción entre cuatro niveles económicos y sociales (meta, macro, meso y micro) (Berumen, 2006). Al considerarse como un sistema, la competitividad se puede ver desde 4 subniveles:

- **Nivel meta:** Se estructura con sólidos patrones de organización jurídica, política y económica, busca constituir estructuras sociales en las que existan intereses comunes que puedan ser satisfechos entre todos los actores sociales.
- **Nivel macro:** Condiciones macroeconómicas del entorno que ejercen presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño.
- **Nivel meso:** Correspondiente al Estado y los actores sociales, el cual desarrolla políticas de apoyo, específico fomenta la formación de estructura y articula los procesos de aprendizaje de la sociedad.
- **Nivel micro:** Correspondiente a los procesos de las empresas, los cuales buscan eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de respuesta al cambio constante del mercado.

### **5.3. Modelos de competitividad**

#### **5.3.1. Mapa de competitividad BID**

Los modelos de competitividad van relacionados con la integración que se otorga con el Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante, BID), en ello se ve una contribución específica en aspectos socioeconómicos, sus aportes son las operaciones de préstamo, liderazgo de iniciativas regionales, actividades de investigación y las difusiones de los conocimientos y programas para el incentivo de las Pymes y microempresas que desean emprender a un nivel de bienestar para la comunidad, cubriendo las necesidades de los habitantes latinoamericanos.

En ese sentido la competitividad toma un entorno en el mapa de competitividad consiste en aplicar de 124 preguntas dirigidas a las principales áreas y consecuentes de la empresa (ver tabla 2), luego, se incluye aspectos fundamentales como el planeamiento estratégico, cadena de valor, aseguramiento de calidad, talento humano y sistemas de información, que son propagadas por las calificaciones obtenidos, no obstante, en la aplicación de esta metodología se conoce cuáles son las falencias y fortalezas que tiene la empresa, para un direccionamiento correcto y estratégico

desde una perspectiva analítica y conjeturada por los principales directivos de la compañía, en caso de que algunos de los lineamientos presenten errores, se procede a un plan de mejoramiento establecido por la parte administrativa que incluya un diagnóstico global y específico para conocer las falencias y correcciones que se deben tomar para adquirir los conocimientos y competencias que dirijan a un posicionamiento eficaz y eficiente (Henaó, 2008).

Tabla 2 Elementos del mapa de competitividad BID

VARIABLES	INDICADORES
1.Planeación estratégica	1.1 Proceso de planeación estratégica 1.2 Implementación de la estrategia
2.Producción y operaciones	2.1 Planificación y proceso de producción 2.2 Capacidad del proceso 2.3 Mantenimiento 2.4 Investigación y desarrollo 2.5 Aprovisionamiento 2.6 Manejo de inventarios 2.7 Ubicación e infraestructura
3.Aseguramiento de la calidad	3.1 Aspectos generales de la calidad 3.2 Sistemas de calidad
4.Comercialización	4.1 Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2 Mercado nacional: servicios 4.3 Mercado nacional: distribución
5.Contabilidad y finanzas	5.1 Monitoreo de costos y contabilidad 5.2 Administración financiera 5.3 Normas legales y tributarias
6.Recursos humanos	6.1 Aspectos generales 6.2 Capacitación y promoción del personal 6.3 Cultura organizacional 6.4 Salud y seguridad industrial
7.Gestión ambiental	7.1 Política ambiental de la empresa 7.2 Estrategia para proteger el medioambiente 7.3 Concientización y capacitación del personal en temas ambientales 7.4 Administración del desperdicio
8.Sistemas de información	8.1 Planeación del sistema 8.2 Entradas 8.3 Procesos 8.4 Salidas

Fuente: Henaó – 2008

### 5.3.2. Modelo desde la Perspectiva OCDE

Para la promoción de la competitividad en términos de crecimiento para las industrias y Pyme, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (en adelante, OCDE) propone una serie de dinámicos en factores de productividad (ver figura 3), lo cual, genera un efecto desencadenante en la competitividad, en ello, se puede encontrar una perspectiva en aras de lograr

un crecimiento fuerte y sostenible en el tiempo, la OCDE con su implementación de reformas ha caracterizado una de fundamentos para la reactivación del crecimiento a largo plazo, lo que significa un bienestar para las empresa y para la comunidad en general.

Ipso facto, los países que han reportado un aumento significativo en su PIB han ayudado con el crecimiento de la región y de los países miembros de la organización, haciendo a su vez un papel de importante actor en la integración comercial y económica. En palabras del Secretario General de la OCDE, Ángel Gurría se han dictado las siguientes reformas para aumentar la competitividad en aquellos países que sufren esta dolencia y, por ende, sus industrias no puedan prosperar, el mencionado en investigación destaca el perfeccionamiento del mercado único, siendo como factor clave la integración de los mercados y que a su vez aporta un beneficio en las ventajas competitivas de un empresa a través de un especialización de la producción, en ello, también se encuentra las competencias y habilidades del mercado que reciben como premio la calidad y favorece el avance de la innovación. Consecuentemente, Gurría (2012) propone el aumento en aspectos de competencia en los mercados nacionales de productos, por lo que se deriva de las definiciones de integración a una propuesta de valor fuerte y única y así permitir una flexibilización de las habilidades y competencias que tendrá cada empresa en cada país, las regulaciones que se han dado a lo largo de los años por parte de organizaciones no han dado fruto, dado que limita la capacidad de competitividad es baja y permite que las multinacionales entren a tener una formato de monopolio, esto desencadena una restricción clara en las Pyme, lo cual, no genera un desarrollo clave.

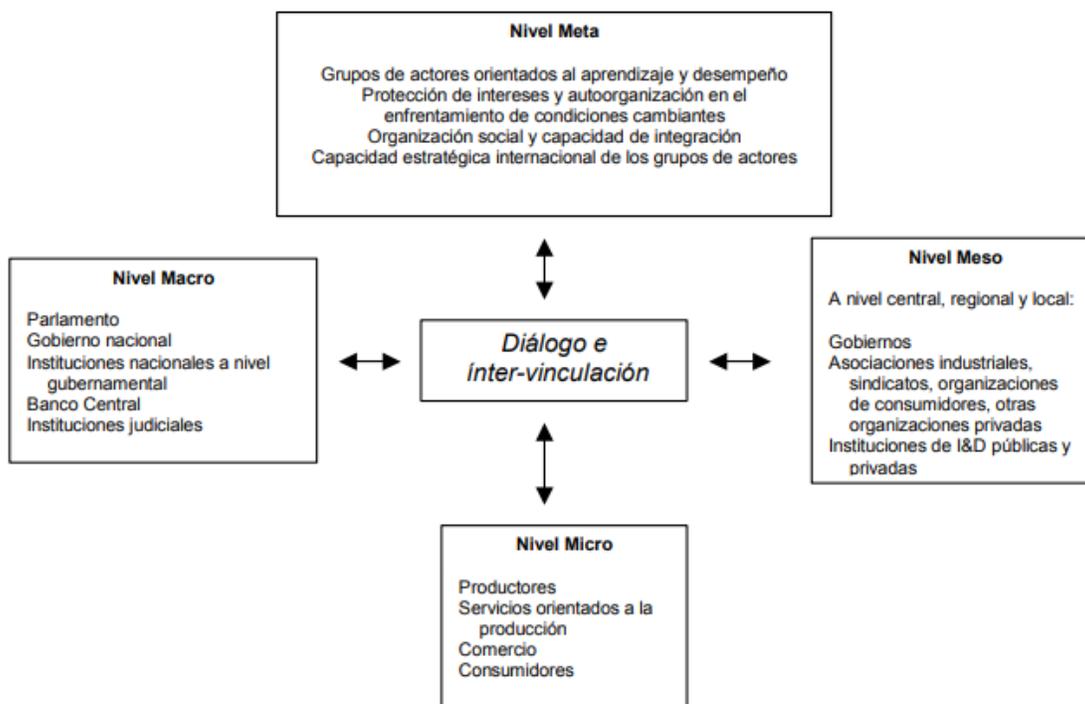


Figura 3 Modelo desde la Perspectiva OCDE  
 Fuente: Henao (2008)

### 5.3.3. Modelo de Competitividad en Colombia

De acuerdo al informe del Foro Económico Mundial (en adelante, FME) el país ha ganado competitividad en aspectos como las políticas de salud y educación, asimismo, un creciente sistema financiero, el tamaño del mercado, el dinamismo y la capacidad de la economía son factores que impulsan a Colombia a crecer en el Índice Global de Competitividad, las tendencias en los indicadores internacionales de competitividad mencionados anteriormente mejoran con la capacidad de producción en Colombia, dado que los principales sectores han reportado un crecimiento significativo en su producción y en sus ventas. Con toda la capacidad obtenida a lo largo del año analizado por la FME, se dice que Colombia es una economía competitiva dado que los factores de producción son elementales a la hora de realizar estrategias de crecimiento de una empresa, fundamentos como la innovación y propuestas de valor, hacen que las empresas tengan más capacidad de competitividad. Los argumentos son sustentables dado que los indicadores en aspectos de medición se han dado a entender como un buen manejo que tienen las empresas en

relación con la excelencia, siempre prevaleciendo los términos de calidad y eficacia en los procesos de producción (Junguito, 2019). Ver tabla 3

Tabla 3 Indicadores de Competitividad en Colombia

Entorno habilitante	Mercados
1. Instituciones	7. Mercado de bienes
2. Infraestructura	8. Mercado laboral
3. Adopción de TICs	9. Mercado financiero
4. Estabilidad macroeconómica	10. Tamaño del mercado
Capital humano	Ecosistema de innovación
5. Salud	11. Dinamismo empresarial
6. Habilidades	12. Capacidad de innovación

Fuente: Junguito, 2019

En 2019, Colombia ocupa el puesto 57 entre 141 economías, aumentando 3 posiciones frente al año 2018 (posición 60 entre 140 el año pasado), luego de Brunei Darussalam (posición 56) y seguido por Azerbaiyán (posición 58). El país asciende un puesto en América Latina, ubicándose por primera vez en 14 años, como el cuarto país más competitivo de la región (teniendo en cuenta el cambio de metodológico realizado en 2018). Además, Colombia junto con República Dominicana (ascendió 4 posiciones) y Brasil (ascendió 1 posición), fueron los únicos países que mejoraron su ranking en la región (Colombia Competitiva, 2019) (ver figura 4).



Figura 4 Resultado de competitividad para Colombia  
Fuente: Web Colombia competitiva - 2020

### 5.3.4. Modelos de competitividad de Porter

Plantea un modelo de 5 fuerzas que determinan las bases para alcanzar la competitividad en un mercado; por lo tanto, la empresa deberá evaluar sus objetivos y recursos y con ello enfrentar a la competencia (Hena, 2008). A continuación, se mostrará en la figura 5 las fuerzas que serán analizadas en el sector posteriormente.

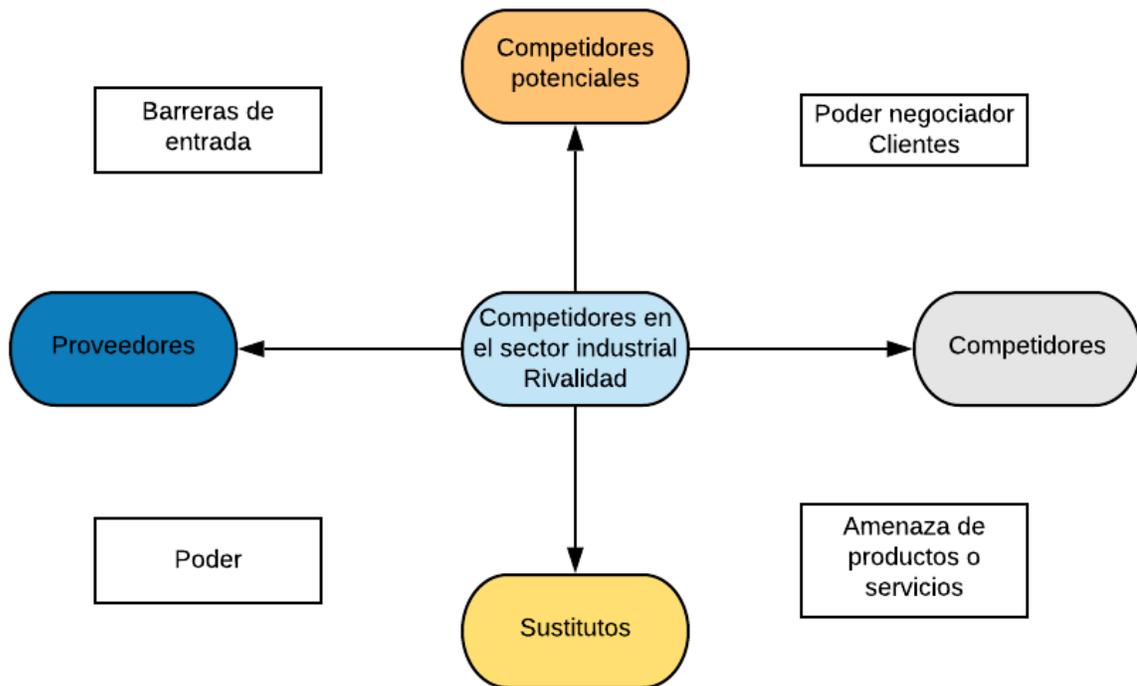


Figura 5 Fuerzas de Michael Porter.

Fuente: Porter (2002)

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Corresponde a la aparición de nuevos competidores y a las barreras existentes que influyen en los empresarios para que puedan entrar o no a la actividad del sector; para que estos competidores no afecten el mercado abordado se recomienda: tener diferenciación en el producto, que los costes sean cambiantes, realizar campañas de publicidad, acceso a canales de distribución entre otros.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Los diferentes artículos que puedan reemplazar el producto ofrecido y que por lo tanto se deben tener en cuenta si presentan precios bajos, mejoran su desempeño y aquellos que son fabricados en sectores de alto rendimiento (Henao, 2008).
- **Poder de negociación de los proveedores:** El dominio sobre el mercado que poseen los proveedores, quienes amenazan con elevar precios o reducir la calidad de los insumos (Henao, 2008).
- **Poder de negociación de los consumidores:** El dominio sobre el mercado que poseen los clientes, quienes buscan diversidad de productos, pero a precios bajos y mejor calidad (Henao, 2008).
- **Rivalidad entre competidores:** Corresponde a los competidores existentes en el mercado y las características que poseen; además de los diferentes factores que influyen en el cliente en el momento de elegir una empresa, tales como precio, calidad, servicio al cliente y publicidad (Henao, 2008).

### 5.3.5 Modelos que relacionan variables internas

#### 5.3.5.1. Modelo de diagnóstico empresarial Mintzberg

Es un modelo construido por Mintzberg en el año 1979, que se usa para caracterizar las estructuras y una forma de organización de todas las empresas en donde se realiza una guía para comprender, clasificar y de algún modo diseñar la estructura de una organización cualquiera que sea (Henao, 2008).

El trabajo realizado por el profesor gira en dos propuestas una es la división de trabajo y la otra es la coordinación de todas las tareas para lograr los objetivos de la empresa cuando se hace están conformación de y este tipo de organización se tiene que hacer de manera armónica para la relación entre las mismas sea un entorno agradable y cooperativo entre todas sus áreas.

El profesor señala que la empresa puede dividirse en 5 elementos claves que pertenecen a la estructura de una organización que es importante señalar, no obligatoriamente están presentes de la misma manera en cada empresa dependiendo el caso.

## **Los 5 elementos:**

**Cumbre estratégica:** es el elemento donde se toman decisiones sobre la visión de los objetivos de la empresa es aquí donde se conforman los directores y las autoridades más significativas de la empresa (Henaó, 2008).

**Línea media:** esta va justo debajo de la cumbre estratégica aquí van los gerentes y supervisores además de los responsables de las operaciones y se llama núcleo operativo donde son los encargados de asignar tareas a los empleados para su ejecución (Henaó, 2008).

**Estructura técnica o tecno estructura:** su papel es desarrollar las órdenes y ejecutarlas de la mejor manera es aquí donde existe un diseño y una planeación formal para el control por ejemplo los recursos humanos (Henaó, 2008).

**Núcleo de operaciones:** está formada por la gran cantidad de trabajadores de la empresa y es la que se encarga de la producción además de la provisión de los servicios que presta la empresa y mantienen viva la razón de ser de la empresa por su labor de ejecutar las ordenes (Henaó, 2008).

**Personal de apoyo:** compuesto por el personal de unidades que prestan servicios auxiliares no relacionados directamente con la fabricación o prestación de servicios de la empresa (Henaó, 2008). De esta manera las organizaciones pueden generar su estructura cogiendo uno o varios elementos de estas divisiones para poder organizarse de la manera adecuada buscando la armonía interna y el cumplimiento de sus objetivos como empresa

Siendo de esta manera la organización puede clasificarse como:

**Estructura simple:** es en donde el modelo es flexible para una pequeña o mediana empresa en donde todo se basa en la supervisión directa de los miembros de la cumbre.

**Burocracia mecánica:** este modelo se basa en la estandarización de procesos de trabajo para buscar un máximo exponente de toda incertidumbre mediante un control burocrático.

**Burocracia profesional:** esta es una configuración de estandarización de destrezas y conocimiento en los trabajadores como un hospital.

**Forma divisionista:** es una organización estructurada siguiendo una conformación de divisiones autónomas.

**Adhocracia:** son profesionales expertos que trabajan conjuntamente para conformar la estructura base esta autoridad se mueve en pequeños equipos de trabajo para maximizar el rendimiento de trabajo.

### **5.3.5.2. Modelo de diagnóstico empresarial de Hax Majluf**

Es un énfasis en la necesidad de un establecimiento de correlaciones que permitan que la cultura y la estrategia sean toda la estructura de la empresa u organización (Rodríguez y Antolínez, 2015).

Este modelo refiere su nombre a los creadores chilenos Arnoldo Hax y el ingeniero Arnoldo Hax, e indica que la forma de operar de la empresa debe apuntarse en la cultura de la misma empresa ya que la cultura es la identidad de la organización y es la que garantiza la transferencia de las ideologías que comparten todos los miembros de la industria y los nuevos colaboradores presentes.

Esto hace que los individuos de la organización no actúen como trabajadores individuales si no como un grupo o una unidad de trabajo lo cual es afianzado según la cultura de cada organización presente en el trabajo.

Los roles a cumplir dentro de este sistema son:

- Apoyar la implementación de programas estratégicos
- Facilitar una conducta normal en las actividades operacionales de la organización.

Para lograr dicho objetivo es necesario que la empresa difunda su visión y su misión y que todos los trabajadores se sientan partícipes de la empresa y se sienta que pueden ser escuchados además se tiene que lograr apuntar hacia la misma dirección las necesidades y los requerimientos de la empresa con los de los trabajadores.

Para lograr esto se necesita:

- Un manejo adecuado de los procesos administrativos

- Una adecuada comprensión y utilización de los procesos informales esto hace una referencia clara a todas las relaciones que existen con los líderes al igual que con los mecanismos psicológicos que pueden llegar a afectar la forma de comportarse y tales como la obediencia y la empatía.

Para aplicar este modelo se tiene que definir la estructura básica de la organización de ahí es donde esas principales divisiones de negocio se encuentran en la organización. Esta estructura básica está definida puede verse con autoridad y la departamentalización existente y como en su jerarquización.

Luego se hace la definición más rigurosa de la estructura organizacional para ello se debe revestir toda la estructura organizacional en esto se define como primer paso a observar todos los detalles operaciones específicos que la conforman.

#### **5.3.5.3. Modelo de diagnóstico de do it yourself**

Burke (1988) propone este modelo, basado en prácticas de la fabricación o reparación de cosas por uno mismo, de modo que se ahorra dinero, se entiende y se aprende al mismo tiempo. Es una forma de autoproducción sin esperar la voluntad de otro para la realización de convicciones propias (UIN, 2019).

También llamado el modelo pragmático en definición ayuda mediante un procedimiento a gente y consultores a tratar conceptos intuitivos y elimina el que los consultores impongan sus propios modelos y teorías a las organizaciones clientes y es mejor conocido como el modelo de hágalo usted mismo (Hena, 2008).

Las características principales de este modelo es que no incluye instrucciones de cómo hacerlo y es un proceso complicado en donde se enfoca en cualquier organización, siendo un instrumento de gran utilidad en el diagnóstico organizacional puede ser también confeccionado por el propio consultor y la guía de su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional.

Para este modelo es importante que se tengan en cuenta algunos conceptos de organización-ambiente modelos de cultura organizacional y estructura de la misma la disponibilidad de comunicaciones claras el poder autoridad liderazgo conflicto descripción de cargos además de

conceptos de motivación de la competitividad organizacional sindicatos y la toma de decisiones Roncancio (2018).

El trabajo se ha desarrollado de la mejor manera, procurando aprender al máximo de los temas desarrollados, y esperando que por supuesto los resultados sean excelentes.

Haciendo hincapié en las estrategias operacionales, los productos se encuentran en proceso de madurez teniendo los siguientes criterios según Roncancio (2018)

- Las ventas seguirán aumentando, pero a un ritmo pasivo
- La competencia es un factor clave a tener en cuenta, pero a un largo plazo la competencia se disminuye
- Existencia de precios competitivos
- Los clientes captados en esta estrategia tardan en elaborar el proceso de compra

Es preocupante notar que el primer criterio dicta la manera como las ventas van aumentando de una forma pasiva, para ello, la necesidad de crear estrategias claras, precisas y concisas para que los productos más importantes de la compañía no lleguen al fracaso entendiéndose como que el producto está en declive y próximo a desaparecer en el mercado.

Dentro de las recomendaciones esenciales de la empresa, el seguimiento y el monitoreo son objetivos estratégicos de la compañía y más que objetivos deben ser planteados como políticas conexas al desarrollo de la empresa por medio la construcción, la espera, cosecha y venta de los productos estrellas de la compañía. Entre los productos que también tiene la empresa se encuentra el cableado estructurado, se puede decir que se encuentra el planteamiento correcto de la fuerza de ventas según Roncancio (2018) los interrogantes consumen mucho dinero pero traen poco a cambio, pertinente aclarar que estos productos son altamente atraídos por los inversionistas por medio de las iniciativas estratégicas ( emprendimiento); el emprendimiento es una parte esencial para el crecimiento y la confianza de cualquier organización, es el primer paso para organizar y fundamentar los objetos sociales, la inversión es un proceso clave para los socios y aportantes del capital para la puesta en marcha la investigación.

## **5.4. Factores determinantes de la competitividad**

### **5.4.1 Variables e indicadores de competitividad**

En el siglo XXI, la globalización es un tema de actualidad que ha afectado a todas las empresas, esencialmente si una empresa no posee una página web o algún medio electrónico por el cual deba comunicarse a sus clientes, prácticamente está fuera del mercado y es un riesgo que varias empresas no pueden correr (Narver y Slater, 1990)

A lo largo de la historia empresarial, se establecen varios factores fundamentales para que la empresa establezca metas estratégicas para el planeamiento de las empresas de calzado, todo ello se logra con los fundamentos de planificación estratégica, parece interesante que a lo largo del curso se obtiene un conocimiento fundamental en donde se venden productos con calidad, pero la estrategia de negociación es infalible a la hora de obtener una relación directa con el cliente; tal es el impacto de esta empresa que otras compañías han sido pioneras para aplicar la estrategia de ventas y también de mercadeo, la simplicidad que afecta al área administrativa para lograr una fidelización correcta con los clientes metas tendrá que ser importante para los factores de competitividad (Coronel & Martillo, 2019).

De acuerdo con lo anterior, los factores que definen la capacidad de la empresa para una formulación y aplicación de estrategias coherentes que permitan la creación de una competitividad argumentada y sostenible en el tiempo, en ello se encuentra:

- Capacidad directiva: según Garcia (2007) esta se refiere al saber usar estratégicamente los potenciales que son los verdaderos intangibles de una institución o de una empresa para obtener los beneficios máximos, así como el guiar a la misma a una toma de decisiones de manera eficiente.
- Diferenciación en la producción o prestación de servicio: Atendiendo a Lopez (2017) este la define como la forma en que una empresa que ofrece un producto o servicio en el mercado y que tiene rivales compitiendo en el sector, sea capaz de destacar de forma significativa dando valor agregado a dicho bien o servicio.

- Relación calidad/precio: Esta no es más que otra forma de referirse al valor percibido por cada unidad monetaria que hemos pagado por ese bien o servicio (Coronel & Martillo, 2019).
- Recursos tecnológicos: Los recursos tecnológicos son medios que utilizan la tecnología para llevar a cabo un propósito. Estos pueden ser físicos, llamados tangibles; o invisibles, llamados intangibles o transversales (Mantulak, 2015).
- Capacidad innovadora: Según Cano (2013) esta es la habilidad que tiene una empresa para crear, absorber, adaptar y transformar determinada tecnología en rutinas gerenciales, operacionales y transaccionales suficientemente eficientes para permitir que la empresa obtenga lucros encima del promedio del mercado sin la capacidad innovadora una marca o empresa ve reducidas sus probabilidades de subsistir, sobre todo en las épocas de crisis
- Recursos comerciales: Los recursos comerciales son factores empresariales con capacidad para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios (Narver y Slater, 1990)
- Capacidades del capital humano: Según Valencia (2005) sin duda el capital humano es la piedra angular para que se dé la competitividad empresarial, mientras mejor formado se encuentre este capital mayor será su aporte dentro de la organización
- Recursos financieros: Los recursos financieros son aquéllos de los cuales las empresas obtienen los fondos que necesitan para financiar sus inversiones, capital y actividades actuales. Una empresa obtiene los fondos que necesita de 3 recursos principales: entidades financieras, mercados de capitales y capital social (Nava, 2009).

Dado que la globalización es un fenómeno que ha incrementado en la intensificación de la competencia comercial, tanto a nivel local como a nivel internacional. En el comportamiento del mercado se ven implicadas necesidades básicas y especializadas que hacen a las empresas modificar sus procesos productivos para alcanzar las perspectivas, exigencias del mercado como productos atractivos, innovadores y que superen las expectativas de los consumidores, son algunos fundamentos que las empresas deben tener en cuenta para otorgar un valor agregado y consecuentemente obtener un posicionamiento correcto en el mercado, en el caso de las empresas del sector de calzado en Bucaramanga, según Velásquez y Castro (2013) dan como punto de partida en las empresas del sector de calzado un análisis estructural, tomando como punto de inicio la globalización y la importancia que debe tener en la medición de la competitividad, en ello se encuentra el factor de la incertidumbre dado que las interpretaciones que se realicen al mercado pueden ser dinámicas y complejas, es así como se convierte en un dilema empresarial la planeación y efectividad de la competitividad a la hora de otorgar una calificación a las empresas.

Consecuentemente, la competitividad permite evaluar diferentes escenarios a los que se afrontarán las empresas empezando por la participación local y global en un mercado altamente competitivo. Con los planteamientos se puede decir que los factores esenciales para determinación de la competitividad de una empresa se encuentran en modelos basados en la planificación estratégica, todo con el fundamento de las habilidades y conocimientos que tengan las compañías.

#### **5.4.2. Evaluación de las variables de competitividad**

- **Variables internas.** Las variables internas se agrupan bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos es la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio del management determinan la competitividad (Serna, 2014).

**Debilidades:** Según Ponce (2014), una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Según Rojas (2015) es una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja

ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Ballesteros las define como los factores que provocan una posición desfavorable frente al medio, que entorpecen el alcance de los objetivos o que ralentizan los procesos, como recursos insuficientes, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

**Fortalezas:** Según Ponce (2007) una fortaleza de la empresa son las funciones que realizan adecuadamente, los recursos considerados valiosos y la capacidad competitiva de la organización. Para Rojas (2015) son los elementos o factores que estando bajo el control de la empresa, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y posibilidades atractivas en el futuro. Ballesteros (2004) las define como las capacidades especiales de cada empresa, lo que le otorga una posición privilegiada hacia el medio.

- **Variables externas.** Las variables externas no son no controlables, por lo tanto, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa. Los aspectos externos se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de los mismos es la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado (Serna, 2014).

**Amenazas:** Las amenazas son la suma de las fuerzas del entorno no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Rojas (2015) las define como factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos de la empresa, pueden ser cambios o tendencias que se presentan en el entorno, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia. Ballesteros (2004) las define como aquellas situaciones que provienen del entorno, que se vislumbran como riesgos significativos y que pueden llegar a atentar contra el prestigio.

**Oportunidades:** Las oportunidades son fuerzas del entorno no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Para Rojas (2015) son las circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la empresa y pueden ser

cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados como una herramienta de planeación estratégica para alcanzar los objetivos. Ballesteros (2004) las define como los factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio. Para el presente proyecto se tendrán en cuenta los términos de debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza dadas por Rojas, puesto que ofrece una definición más detallada y completa de las variables que se deben examinar en este documento.

## 6. Metodología

### 6.1 Características Metodológicas

El presente proyecto tiene un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional que permitirá establecer la relación existente entre dos grandes variables, y las sub variables a través de un análisis de regresión para la comprobación de las hipótesis.

### 6.2 Población y muestra

Población: Según información de Compite 360 (2021), en Bucaramanga y el área metropolitana se encuentra registradas en la Cámara de Comercio 492 empresas pertenecientes a la actividad 1521 de Fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela, como se muestra en la figura 7.



Figura 3 Población de empresas de Calzado en Bucaramanga y el área metropolitana.

*Fuente:* (Compite 360, 2021)

Según la edad empresarial de las empresas, el 68.7% se establecieron a partir del año 2011, y el 29.7% antes de esta fecha, como se muestra en la gráfica 1.

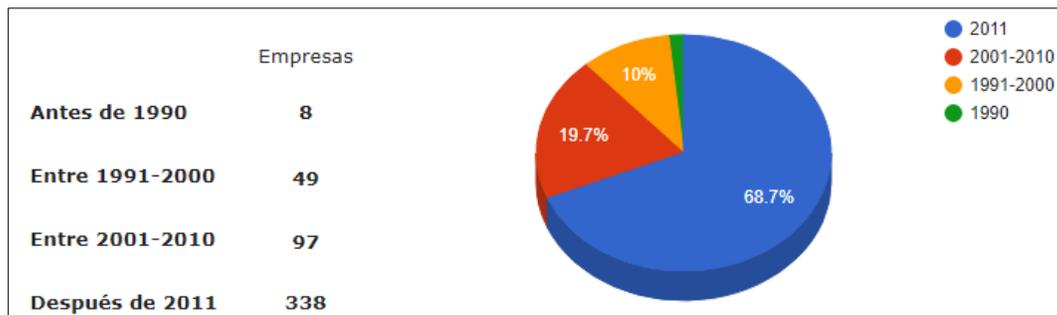


Figura 4 Antigüedad de las empresas. (Compite 360, 2021)

El tipo de figura jurídica muestra en la figura 9 que en un 77% porcentaje son personas naturales.

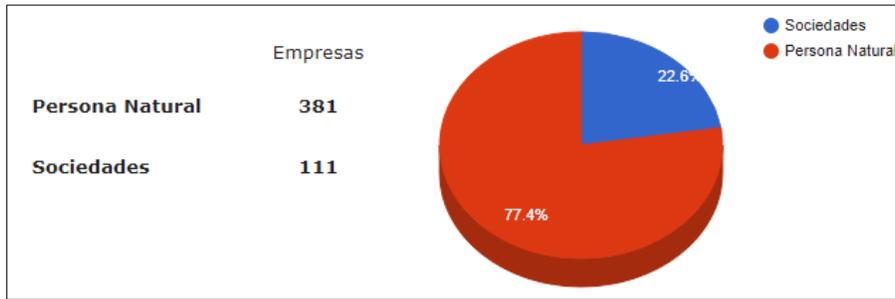


Figura 5 Clasificación Jurídica de las empresas. (Compite 360, 2021)

El tamaño de las empresas se concentra en las microempresas con un 94.3%, y sólo un 5.5% de pequeñas empresas, como se puede ver en la figura 10.

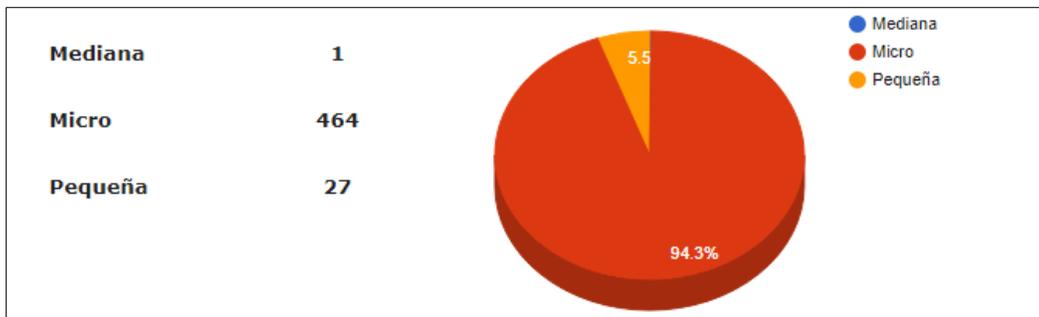


Figura 6 Tamaño de las empresas. (Compite 360, 2021)

También se puede evidenciar en este sector que las empresas han venido cerrando como se muestra en figura 11, debido a los problemas del entorno, cambios que afectan su estabilidad y crecimiento, motivo por el que es importante medir la competitividad.

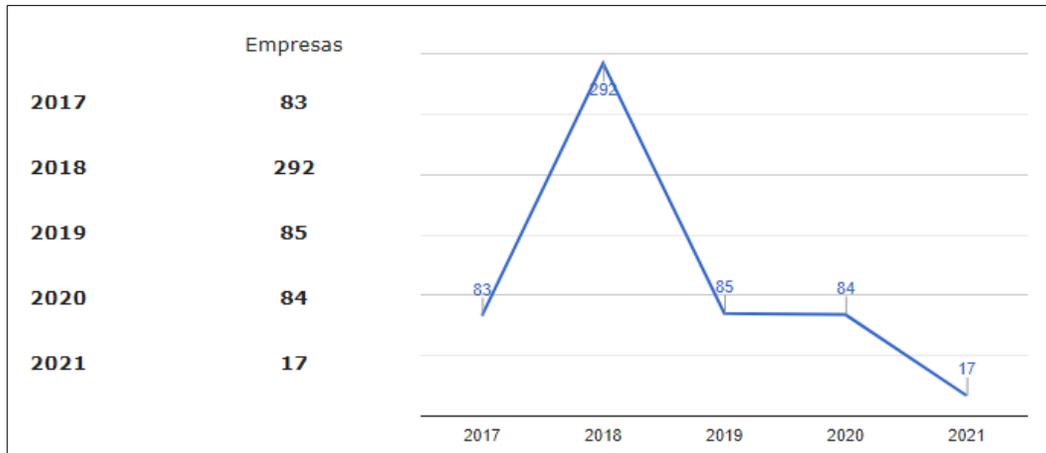


Figura 7 Cancelación de empresas en la Cámara de Comercio AMB.

*Fuente:* (Compite 360, 2021)

Para el estudio se tendrá en cuenta una muestra de empresas aleatoriamente, con una población de 492 empresas, un nivel de confianza del 90% y un error muestra del 10%, la muestra será de 60 empresas.

### 6.3 Hipótesis

Para el estudio se plantea como una hipótesis general que:

*La competitividad está relacionada con los resultados de las empresas; por tanto, a mayor nivel competitividad mejores serán los resultados financieros y de crecimiento de las empresas.*

#### 6.4. Variables del estudio

En la tabla 4 se presentan las variables que se midieron y su Operacionalización en el instrumento aplicado.

Tabla 4. Operacionalización de las variables internas de las empresas

<b>Variable</b>	<b>Operacionalización de la variable (pregunta en la encuesta)</b>
• <b>Capacidad directiva</b>	¿Cuál es la estrategia principal que su empresa utiliza para vender sus productos?
• <b>Diferenciación en la producción o prestación de servicio</b>	¿Cuál cree usted que es el elemento diferenciador de su empresa frente a la competencia? ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza de sus productos en el mercado?
• <b>Recursos (tecnológicos, humanos, financieros)</b>	¿Cuál es el recurso interno más importante con el que cuenta su empresa?
• <b>Capacidad innovadora</b>	¿Cuáles son los elementos del producto en que más innova la empresa? ¿Considera usted que la innovación es clave para su empresa? ¿Existe un área o rol encargado de innovación o desarrollo de productos en su empresa? ¿En qué nivel considera usted que su empresa es innovadora en cuanto a productos y procesos?

En la tabla 5 se presentan las variables que se miden el comportamiento del sector respecto a las ventas, costos de materia prima, gastos administrativo y mercadeo.

Tabla 5. Operacionalización de las variables del sector

<b>Variable</b>	<b>Operacionalización de la variable (pregunta en la encuesta)</b>
• <b>Relación precio</b>	Ventas empresas de calzado de Bucaramanga 2014-2018 Distribución de las ventas empresas de calzado de Bucaramanga 2014-2018 (DANE, 2020)
• <b>Costos de materia prima</b>	Compra de materias primas empresas de calzado de Bucaramanga 2014-2018
• <b>Gastos administrativos</b>	Gastos de administración y ventas empresas de calzado de Bucaramanga 2014-2018
• <b>Recursos comerciales</b>	Gastos en publicidad y mercadeo empresas de calzado de Bucaramanga (DANE, 2020)

## 7. Resultados

### 7.1. Factores internos que intervienen en la competitividad de las pymes.

A partir de algunas los modelos de Mintzberg y Hax Majluf, en el que se proponen variables de diagnóstico que plantea Serna (2014) para la realización de la evaluación interna, se identificaron los siguientes factores que definen la capacidad de la empresa para la formulación de estrategias coherentes que permitan la creación de una competitividad argumentada y sostenible en el tiempo:

- Capacidad directiva (García, 2007)
- Diferenciación en la producción o prestación de servicio (López, 2017)
- Relación calidad/precio (Coronel & Martillo, 2019).
- Recursos tecnológicos (Mantulak, 2015).
- Capacidad innovadora (Cano, 2013)
- Recursos comerciales (Narver y Slater, 1990)
- Capacidades del capital humano (Valencia, 2005)
- Recursos financieros (Nava, 2009).

Dado que la globalización es un fenómeno que ha incrementado en la intensificación de la competencia comercial, tanto a nivel local como a nivel internacional. En el comportamiento del mercado se ven implicados necesidades básicas y especializadas que hacen a las empresas modificar sus procesos productivos para alcanzar las prospectivas, exigencias del mercado como productos atractivos, innovadores y que superen las expectativas de los consumidores, son algunos fundamentos que las empresas deben tener en cuenta para otorgar un valor agregado y consecuentemente obtener un posicionamiento correcto en el mercado. Velásquez y Castro (2013) dan como punto de partida en las empresas del sector de calzado un análisis estructural, tomando como punto de inicio la globalización y la importancia que debe tener en la medición de la competitividad, en ello se encuentra el factor de la incertidumbre dado que las interpretaciones que se realicen al mercado pueden ser dinámicas y complejas, es así como se convierte en un dilema empresarial la planeación y efectividad de la competitividad a la hora de otorgar una calificación a las empresas.

Consecuentemente, la competitividad permite evaluar diferentes escenarios a los que se enfrentarían las empresas empezando por la participación local y global en un mercado altamente competitivo. Con los planteamientos se puede decir que los factores esenciales para determinación de la competitividad de una empresa se encuentran en modelos basados en la planificación estratégica, todo con el fundamento de las habilidades y conocimientos que tengan las compañías.

## **7.2. Identificación de los factores internos esenciales de la competitividad de las pymes del sector calzado en Bucaramanga en los últimos 5 años.**

En este estudio, se ha detallado un conjunto de factores internos que son claves para la competitividad de las empresas, y cómo la articulación de los mismos en distintas áreas o procesos de la empresa pueden generar un valor agregado en el producto o servicio final, destacándolo frente a la competencia y generando ventajas tanto comparativa como competitivas.

Esto es algo que las empresas Bumanguesas están trabajando durante los últimos años, apoyados en actividades dirigidas por ACICAM y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, gremios que han sido clave para lograr un marco de competitividad basado en distintos factores o elementos.

Es de mencionar que la necesidad de marcar un referente de competitividad de las empresas de calzado de Bucaramanga y Santander no es nuevo, ya que siempre ha habido un interés por las instituciones para impulsar alternativas que potencien esta industria, fuertemente golpeada por la apertura económica de los años 90; y por las condiciones impuestas por el mercado global que abrieron las puertas del mercado nacional a distintos países que tenían proceso de producción mucho más eficaces, y con costos operativos menores, lo que hacía que la llegada de estos productos en el país causara una competitividad directa con las empresas nacionales. Esta situación las llevó prácticamente a una situación donde podían irse a la quiebra o reinventarse para ser más competitivas frente a dichas empresas extranjeras con productos con un mayor valor agregado (Colmenares, Manrique & Arenas, 2020).

Es así, que se da la decisión de adoptar la competitividad para no caer al abismo, y se encaminaron a la producción de **calzado con alto valor agregado y elementos diferenciadores, basados en diseño, calidad, innovación, tecnología, confort, tendencia de la moda** y exigencias

de los clientes lo cual les permitió mantenerse dentro del mercado e incluso crecer en el mismo desplazando a las empresas extranjeras. Es por ello que dichos factores de competitividad e innovación han acompañado a las empresas de calzado desde hace un tiempo, y aún hoy son la bandera para continuar fortaleciendo el sector.

Es por ello que actualmente se han aprovechado las ventajas del mundo globalizado, internet, **las redes sociales y las relaciones establecidas con comercializadores nacionales y extranjeros en ferias locales, nacionales e internacionales**, para conquistar nuevos mercados para el calzado hecho a mano en Bucaramanga y su área metropolitana sin dejar a un lado la competitividad de dichas empresas (Ruiz & Calderón, 2018).

De igual manera otro de los aspectos que han sido clave dentro de estas estrategias de competitividad es la de **la asociación y creación de clúster** con la finalidad de crear un bloque sólido que pueda hacer frente a las distintas situaciones adversas que se puedan presentar. Dando así origen a la Asociación de Industriales del Calzado y Similares, ASOINDUCALZ en el año de 1998 lo que ha incrementado **la cultura asociativa y empresarial** de los productores de calzado. Hoy, los nuevos empresarios del calzado, hijos de los anteriores productores, ven al sector con otra perspectiva, son más visionarios y han encarrilado esta industria hacia la competitividad del siglo XXI

Lo descrito anteriormente, muestra las acciones que han tomado las empresas del sector calzado para aumentar su competitividad y con ello obtener mejores resultados de operación. Ahora para visualizar un poco más sobre la realidad de dichas empresas, se ha decidido tomar los resultados de la encuesta anual manufacturera (EAM) llevada a cabo por el DANE para el año 2020 donde se puede vislumbrar con mayor facilidad cómo ha sido el **desempeño y desarrollo comercial y financiero** para las empresas de calzado de Bucaramanga, teniendo en cuenta diversas variables como ventas, personal empleado, gastos, abastecimiento entre otras variables que son claves para entender la competitividad de estas empresas. La tabla 6 se presentan las ventas del sector entre 2014-2018.

Tabla 6 Ventas empresas de calzado de Bucaramanga 2014-2018

Total Ventas				
2014	2015	2016	2017	2018
\$ 32.727.905	\$ 32.181.903	\$ 63.842.860	\$ 59.511.606	\$ 64.694.252

Fuente: DANE (2020) – Cifras en miles de millones COP

Al observar el desempeño de las ventas para las empresas de calzado en Bucaramanga durante los últimos 5 años de información disponible a través de la encuesta anual manufacturera adelantada por el DANE (2020), se logra ver **un crecimiento sostenido en los ingresos percibidos** por el concepto de las ventas de dichas empresas siendo el año 2017 donde se presentaría una leve disminución de la proporción o tendencia a la alza que dichas ventas venían experimentando pero que luego se recuperarían para el año 2018. Es de resaltar que tomando como referencia el año 2014 las ventas generadas por el sector calzado en Bucaramanga se han duplicado para los últimos años empezando desde 2016 donde el crecimiento fue del 100% con respecto al año anterior lo cual representa un crecimiento para la industria del calzado en dicha ciudad.

Por otra parte, se establece que este crecimiento se debe en gran medida a las acciones mencionadas anteriormente en cuanto al aumento de los niveles de competitividad que han logrado marcar un giro crucial en cuanto a las tendencias de ventas (tabla 7) y desarrollo del sector puesto que la integración de dichas acciones son claves para que se pueda dar un dinamismo en estas empresas puesto que se parte del elemento de competitividad como objetivo claro dentro de las mismas.

Tabla 7 Distribución de las ventas empresas de calzado de Bucaramanga

Distribución de las ventas					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Nacionales</b>	\$ 31.200.819	\$ 30.427.618	\$ 60.974.343	\$ 54.108.690	\$ 59.458.856
<b>Extranjeras</b>	\$ 1.280.866	\$ 1.752.285	\$ 2.183.655	\$ 4.263.474	\$ 4.674.286

Fuente DANE (2020) – Cifras en miles de millones COP

Uno de los elementos más importante dentro de la competitividad y el mejoramiento de los ingresos percibidos por las empresas, es **la ampliación del mercado a través de la penetración**

**en nuevos países** donde mediante procesos de exportación se da una diversificación del mercado la cual genera nuevos ingresos que permiten a las empresas reinvertirlos en nuevos procesos con los cuales ser mucho más competitivas.

En este aspecto las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga han empezado a dar sus primeros pasos en cuanto a exportaciones de sus productos de manera significativa en especial en países como los Estados Unidos y México y aunque la relación existente entre las ventas nacionales y las exportaciones aún sigue siendo bastante amplia es de resaltar que las ventas en el extranjero han venido en aumento años tras año logrando alcanzar niveles de ingresos que representan una ayuda económica para estas empresas tal y como se puede observar en el cuadro anterior de la información obtenida a través del DANE

Esto es sumamente importante por dos motivos esenciales, el primero de ello **la consecución de nuevos recursos económicos** y la posibilidad de acceder a mercados con mayor potencial o más altos niveles de gasto; el otro elemento esencial, es el desarrollo de valor agregado que estas empresas deben llevar a cabo puesto que. estos mercados extranjeros son mucho más competitivos por lo cual se debe llegar con una propuesta diferenciadora que pueda atraer o despertar el interés de los compradores puesto que, estos son más exigente debido a la misma variedad exigente lo cual impulsa a las empresas Colombianas y bumangueses a generar elementos o **ventajas comparativas en cuanto a diseños, estilos, precios, materiales** entre otras características que marcan un referente claro en cuanto a lo que se quiere ofrecer a los clientes extranjeros (Álvarez, & Carvajal, 2007)

Finalmente estos procesos de internacionalización permiten a las empresas prepararse para enfrentar a los competidores extranjeros que ofrecen sus productos en el país, ya que cuentan con las capacidades y herramientas para ofrecer productos que sean altamente competitivos y con un valor agregado para el cliente nacional, puesto que si son capaces de lograr un proceso de exportación y penetración de mercado internacional es mucho más fácil ser competitivas de manera local debido a que se pueda dar una **mejor eficiencia en cuanto a la estructura de costos** agregando otra variable a las acciones de competitividad la cual es de las más importantes puesto que en cuestión de elección por parte de los clientes la relación costo-beneficio terminan siendo un elemento decisivo para la compra (Rodríguez, 2018).

Una de las ventajas del aumento de las ventas de calzado por parte de las empresas de Bucaramanga, es la adquisición de materia prima, la cual es casi en un 100% local; ahora con estos datos estadísticos (ver tabla 8), lo que se busca es mostrar **la relación entre el volumen de ventas y el costo de materia prima**, el cual ha aumentado proporcionalmente a las ventas. Así mismo, el porcentaje entre ambas variables no ha mostrado una diferencia clara por lo cual no se logra considerar como un elemento competitivo dentro de las acciones adelantadas por parte de estas empresas puesto el manejo eficiente de los márgenes brutos, con lo cual la estructura de los resultados del ejercicio se ve comprometida dejando un margen neto de operación que pueda ser bajo, ya que una gran parte de los ingresos por concepto de ventas es destinada a la compra de materias primas.

Tabla 8 Compra de materias primas empresas de calzado de Bucaramanga

<b>Compra de Materias Primas</b>				
<b>2014</b>	2015	2016	2017	2018
<b>\$ 18.755.356</b>	\$ 18.084.751	\$ 38.734.890	\$ 37.127.780	\$ 41.454.128

Fuente: DANE (2020) – Cifras en miles de millones COP

Otro de los elementos que son claves para lograr una estructura de costos eficiente y que permita llevar a cabo una estrategia diferenciadora basada en competencia por precio, son los gastos tanto de administración y ventas (ver tabla 9) en los cuales las empresas deben incurrir porque estos aportan al precio final del producto; por ello, al no existir un manejo eficiente de los mismos se puede dar el caso de que el precio del producto no sea para nada competitivo, por ello las empresas deben emprender acciones concretas que le permitan gestionar estos gastos fijando límites o acciones concretas para la reducción de los mismos ya que al igual que sucede con los costos de materia prima no se observa un manejo eficiente de los gastos administrativos y de venta por lo cual no es un factor de competitividad que pueda ser asociado a las empresas de calzado bumangueses.

Tabla 9 Gastos de administración y ventas empresas de calzado de Bucaramanga

<b>Gastos en Administración y Ventas</b>				
<b>2014</b>	2015	2016	2017	2018
<b>\$ 2.908.893</b>	\$ 3.274.763	\$ 4.920.937	\$ 5.276.500	\$ 5.484.876

Fuente: DANE (2020) – Cifras en miles de millones COP

Las estrategias de publicidad y mercadeo son elementos claves para fomentar la competitividad de las empresas ya que a través de la aplicación eficiente de las mismas se puede lograr la consecución de clientes y el aumento del target donde gracias a las herramientas webs y redes sociales existentes actualmente hacen que el marketing digital sea el mejor aliado posible para las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga; y tal como se mencionó anteriormente, estas han aprovechado este potencial para llegar cada vez más a nuevos clientes en diferentes puntos de la geografía nacional por ende los gastos asociados a estas actividades han aumentado en igual proporción a las ventas, donde no se ha bajado la inversión (ver tabla 10) en los mismos puesto que las empresas conocen las diferentes ventajas que pueden obtener a través de la aplicación de dichas acciones las cuales son esenciales actualmente para poder seguir siendo parte importante del mercado.

Tabla 10 Gastos en publicidad y mercadeo empresas de calzado de Bucaramanga

<b>Gasto en Publicidad y Mercadeo</b>				
<b>2014</b>	2015	2016	2017	2018
<b>\$ 78.481</b>	\$ 112.678	\$ 132.006	\$ 145.839	\$ 135.130

Fuente: DANE (2020) – Cifras en miles de millones COP

Los resultados del análisis del sector, evidencian que los factores internos de las pymes que han impulsado la competitividad son: El valor agregado del producto en diseño, innovación, calidad; alianzas estratégicas con comercializadores e intermediarios nacionales e internacionales; adopción de tecnologías para los procesos; cultura asociativa empresarial a través de clúster del sector; nuevas generaciones en la gestión administrativas de las pymes; contratación de personal mejor calificado para la gestión administrativa y ventas; adquisición de materia prima local que beneficia los costos del producto final; control de costos y gastos administrativos y en ventas; implementación de estrategias de promoción y mercadeo.

### 7.3. Relacionar los factores internos con la competitividad de las pymes del sector objeto de estudio

Los conceptos de competitividad e innovación esta relacionados de manera estrecha debido a que la innovación es generador de competitividad empresarial ya que esta brinda todo un conjunto de elementos que hacen que los productos o servicios obtengan toda una serie de ventajas comparativas y de valor agregado que los hacen sobresalir entre sus similares, es por ello que el fomento de la innovación dentro de las empresas es clave para que estas sean competitivas. Esto sucede de igual manera con las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga es por ello que se trata de llegar a una caracterización a cerca de sus niveles de innovación y la forma de aplicación de la misma tanto en sus productos como procesos que llevan a cabo para así lograr establecer una relación existente entre innovación y competitividad para estas empresas.

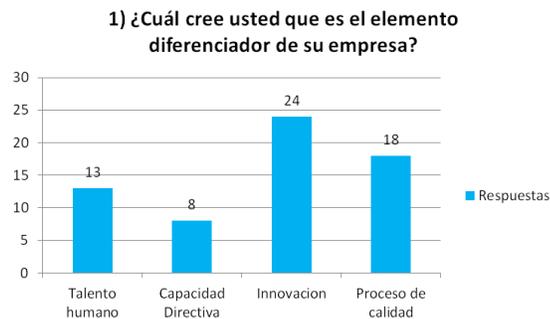
Es por ello, se diseñó un cuestionario (encuesta) aplicado a una muestra de 63 empresas de dicho sector se busca abstraer información relevante a cerca de sus procesos de innovación y sus elementos diferenciadores que dan valor adherido a sus productos así como el nivel de importancia que la innovación tiene para ellos así como la aplicación de la misma con lo cual se pueda realizar un análisis concreto a cerca de la situación de dichas empresas y la competitividad de las mismas dentro de su sector no solo con las empresas nacionales si no también con empresas extranjeras que adelantan operaciones en el mercado colombiano y que son competidores importantes.

Tabla 11 elemento diferenciador de la empresa

1) ¿Cuál cree usted que es el elemento diferenciador de su empresa?		
Respuesta	Numero	%
Talento humano	13	20,63%
Capacidad Directiva	8	12,70%
<b>Innovación</b>	<b>24</b>	<b>38,10%</b>
Proceso de calidad	18	28,57%
Total	63	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 elemento diferenciador de su empresa



En primera medida se aborda los elementos diferenciadores que son más relevantes para las diferentes empresas basados en diferentes elementos tanto operativos, directivos y de desarrollo de productos en dicha medida tal y como se observa en la (tabla 11) la mayoría de las empresas (24) aseguran que el elemento diferenciador de su establecimiento es la innovación que practican o llevan a cabo, seguido de esto la segunda respuesta con mayor frecuencia es la relacionada con los procesos de calidad lo cual no es de extrañarse ya que el sector del calzado bumangués siempre se ha caracterizado por ofrecer productos con alta calidad y durabilidad es por ello que muchas empresas apuntan a este elemento como uno de sus más importantes puesto que es uno de los factores claves que los clientes siempre toman en cuenta a la hora de realizar sus compras de calzado.

Ahora es claro que la innovación juega un papel crucial para muchas empresas y la adopción de la misma como elemento clave de sus empresas estando por encima de otros elementos que también son claves demuestra lo comprometido que se encuentra el sector del calzado con el adelantamiento de acciones dirigidas a la innovación de sus productos lo cual se analizara con mayor detenimiento y detalle en las preguntas siguientes del cuestionario con el fin de brindar una conceptualización mucho más precisa a cerca de ichos procesos de innovación su importancia y claro esta su relación con la competitividad.

Tabla 12 Mayor fortaleza de sus productos

2) ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza de sus productos?		
Respuesta	Numero	%
Precio	17	26,98%
Diseños	22	34,92%
Calidad	16	25,40%
Reconocimiento	8	12,70%
Total	63	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia

Al entrar a analizar al producto como tal y las fortalezas de los mismos, la mayoría de los encuestados afirman que el diseño del mismo es la fortaleza más importante de sus productos y que gracias a la variedad de diseños es que pueden lograr alcanzar márgenes de ventas positivos

Figura 9 Fortaleza de sus productos



para las empresas, ahora también es de resaltar que un nutrido grupo de empresas encuestadas afirman que el precio con el cual venden sus productos son su fortaleza para penetrar el mercado por lo cual se puede asociar a una estrategia de diferenciación de precios sin dejar a un lado la calidad de los productos el cual es el tercer ítem con aceptación ya que también un número significativo de empresas afirman que es allí donde está el elemento diferenciador de sus operaciones y que es la calidad del producto entregado lo que abre las puertas a nuevos clientes (Ver tabla 12).

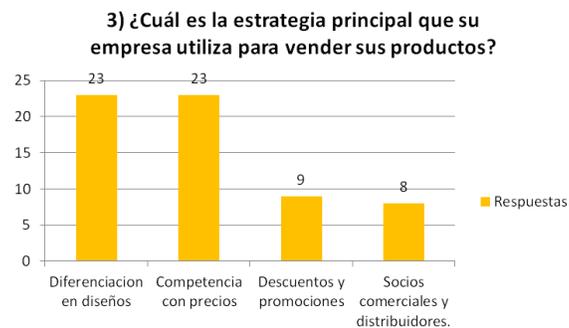
Es de resaltar que dichas empresas aunque tienen ideas o caracterizaciones diversas todas están en un punto convergente y es que logran detallar claramente cuáles son los elementos diferenciadores de sus productos por lo cual deben apuntar al fortalecimiento y mejoramiento de los mismos para seguir obteniendo los beneficios que hasta el momento obtienen, así mismo esto muestra que el pensamiento directivo y las estrategias a tomar por cada una de estas empresas son distintas ya que se deben adaptar a lo que estas consideran son el fuerte de sus productos.

Así por ejemplo las empresas que consideran el diseño de sus productos como el elemento clave deben invertir en el desarrollo de nuevos diseños explorando opciones de formas, figuras, materiales entre otros elementos. Para el caso de las empresas que consideran el precio del producto deben buscar formas de realizar sus procesos de manera eficiente para lograr una reducción de costos y gastos asociados con el proceso para con ello mantener precios atractivos para el público en general sin descuidar la calidad del producto puesto que siempre debe haber una relación equilibrada entre ambas variables.

Tabla 13 Estrategia principal que la empresa utiliza para vender sus productos

3) ¿Cuál es la estrategia principal que su empresa utiliza para vender sus productos?		
Respuesta	Numero	%
Diferenciación en diseños	23	36,51%
Competencia con precios	23	36,51%
Descuentos y promociones	9	14,29%
Socios comerciales y distribuidores.	8	12,70%
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia



Las empresas de calzado de la ciudad de Bucaramanga adelantan todo un conjunto de estrategias para la consecución de clientes y lograr obtener ingresos a través de sus ventas dichas estrategias se encuentran estrechamente relacionadas con las características de sus productos y establecimientos es por ello que se observa (tabla 13) que la diferenciación de sus productos y el precio de los mismos son las estrategias más utilizadas por dichas empresas para lograr concretar sus ventas puesto que estas características las manejan muy bien y son capaces de lograr una alta competitividad con las mismas ya que a lo largo de los años han logrado desarrollar o fortalecer dichos elementos.

Tabla 14 elementos en que más innova la empresa

4) los elementos en que más innova la empresa		
Respuesta	Numero	%
Diseños	32	50,79%
Materiales	18	28,57%
Tipos de Calzado	11	17,46%
Otros.	2	3,17%
Total	63	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 los elementos en que más innova la empresa



Entrando a analizar el campo de la innovación en específico y la aplicabilidad de las misma en términos de los productos ofrecidos se logra evidenciar que las empresas de calzado de Bucaramanga afirman en un 50% aplicar innovación en cuanto a sus diseños y forma de los mismos para con ello no solo dar un valor agregado si no un elemento diferenciador que les permita sobresalir entre las demás empresas, de igual manera el uso de distintos materiales también hace parte esencial de los procesos de innovación adelantados por dichas empresas puesto que este se da de manera integral (Ver tabla 14).

Tabla 15 Los recursos internos más importantes con los que cuenta la empresa

5) ¿En cuánto a los recursos internos con los que cuenta su empresa, usted diría que el más importante es?		
Respuesta	Numero	%
Capital Humano	16	25,40%
Recursos Tecnológicos y productivos	27	42,86%



Recursos de Comercialización y Mercadeo	14	22,22%
Recursos Financieros.	6	9,52%
Total	63	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Como se ha de entender los procesos internos también son claves dentro de la competitividad de las empresas y pueden realizarse procesos de innovación dentro de los mismos, es por ello que la identificación de los mismos y su rol en las empresas son cruciales para así poder aplicar dichas innovaciones en la forma de cómo estos operan. Para el caso de las empresas del sector de calzado en Bucaramanga son los recursos tecnológicos y de producción los más importantes para las mismas ya que todo el aparato técnico instalado para operar es crucial para el desarrollo de sus productos, seguido de este se encuentra el capital humano como elemento clave dentro de toda la estructura operativo de las empresas (Ver tabla 15).

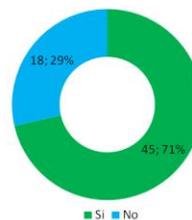
Tabla 26 la innovación es clave para su empresa

6) ¿Considera usted que la innovación es clave para su empresa?			
Respuesta	Numero	%	
Si	45	71,43%	
No	18	28,57%	
Total	63	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 11 La innovación es clave para su empresa

6) ¿Considera usted que la innovación es clave para su empresa?

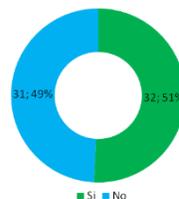


Nuevamente retomando el tema de innovación se logra apreciar con claridad que las empresas de calzado en Bucaramanga conocen la importancia de llevar a cabo procesos de innovación dentro de sus empresas esto debido a las ventajas que la misma ofrece para el fortalecimiento empresarial y la competitividad general que trae beneficios importantes como el logro de la sostenibilidad en el tiempo por parte de las mismas y el posicionamiento en el mercado es así entonces que más del 70% de las empresas encuestadas reafirman su compromiso con la innovación y entienden que esta es vital dentro de sus procesos por lo cual se deben destinar todo tipo de recursos (operativos, financieros, humano) para lograr un proceso sinérgico de innovación (Tabla 16) que sea capaz de llevar a las empresas a un exitoso tanto en ventas como de desarrollo empresarial.

Tabla 17 área o rol encargado de innovación o desarrollo de productos en su empresa

7) ¿Existe un área o rol encargado de innovación o desarrollo de productos en su empresa?			
Respuesta	Numero	%	
Si	32	50,79%	
No	31	49,21%	

7) ¿Existe un área o rol encargado de innovación o desarrollo de productos en su empresa?



Total	63	100,00%
-------	----	---------

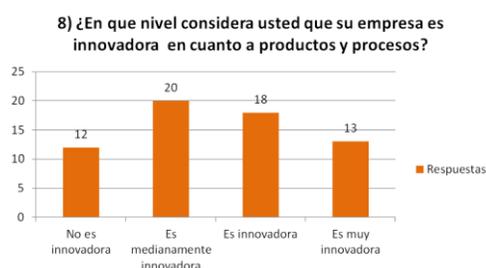
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte aunque las empresas logran reconocer la importancia de la innovación dentro de sus procesos y productos es claro que la manera en cómo se da esta aun en gran parte de las empresas es de manera empírica puesto que el 50% de las empresas no cuentan con un área o encargado formal de dicho proceso sino más bien que parte de un marco totalmente a priori donde se va dando el surgimiento de nuevas tendencias de diseño, procesos, uso de materiales entre otras maneras de innovación del sector (tabla 17) lo cual aunque no es del todo errado si es necesario que se formalice el proceso de innovación involucrando elementos de control y evaluación que permitan realizar dicha tarea de manera mucho más eficiente.

Tabla 18 Nivel considera usted que su empresa es innovadora en productos y procesos

8) ¿En qué nivel considera usted que su empresa es innovadora en cuanto a productos y procesos?		
Respuesta	Numero	%
No es innovadora	20	31,75%
Es medianamente innovadora	12	19,05%
Es innovadora	18	28,57%
Es muy innovadora	13	20,63%
Total	63	100,00%

Fuente: Elaboración propia



Finalmente en cuanto al grado de innovación en que las empresas de calzado de Bucaramanga se encuentran según la opinión de la misma es bastante variable ya que la mayoría de estas se consideran medianamente innovadoras en cuanto a lo que productos y procesos respecta puesto que reconocen que aún faltan acciones más concretas en torno a la innovación ya que existen toda una serie de limitantes para las mismas que van desde aspectos económicos hasta operativos puesto que no cuentan con los recursos suficientes para dichos procesos por lo cual su innovación se ve limitada, de igual manera un gran porcentaje de estas se considera no innovadora lo cual es preocupante ya que su competitividad se puede ver rezagada (Ver tabla 18).

## CONCLUSIONES

En primera instancia se observa que el recorrido teórico y conceptual a cerca de la competitividad de las empresas ha tenido un largo abordaje por parte de diferentes autores los cuales han propuestos modelos y elementos que conforman o hacen parte de la competitividad en las empresas, dichos modelos agrupan en muchas ocasiones elementos o variables similares con lo que se puede construir un concepto propio y basado en el análisis sobre cuáles son las características que involucran la competitividad de una empresa y cuáles de dichas dimensiones deben ser potenciadas en las organizaciones.

Ahora para el caso específicos de las PYMES del sector calzado en Bucaramanga dentro del periodo de años comprendido entre 2013 y 2018 estas han mostrado ciertos resultados financieros que son positivos con crecimientos leves pero que son expectantes dentro del desarrollo de un mercado que es altamente competitivo y que sufre los estragos de los acuerdos comerciales que posibilitan la entrada de manufactura de otros países que cuentan con condiciones económicas que hacen menos costosos sus procesos productivos.

Ante ello y haciendo uso de diferentes instrumentos de abstracción de información se logró establecer que uno de los elementos que más ha influido en el desarrollo de la competitividad de las empresas de estas es la innovación que estas realizan tanto en sus productos dotándolos de valor agregado y elementos diferenciadores así como de los procesos internos de las mismas adoptando un aprovechamiento de los diferentes recursos con los que cuentan como es el caso de los recursos financieros, comerciales y claro está el capital humano de la organización que es clave dentro de todo el proceso de innovación sino también en el de competitividad como elemento fundamental para impulsar acciones estratégicas.

## REFERENCIAS

Alfonzo Martínez, O. (2016). Modelo de las cinco fuerzas de Porter y la tecnología de información. Obtenido de <https://contabilidad360.wordpress.com/2016/02/17/modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-y-la-tecnologia-de-informacion/>

Álvarez, D. C. V., González, H. D. Z., Álvarez, H. F. R., & Carvajal, M. C. V. (2007). Competitividad sectorial internacional: Caso: sector del cuero y del calzado. *Entramado*, 3(1), 24-49.

Arias González, J. (12 de Octubre de 2016). Crearán centro de innovación para industria del calzado en Santander. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/376267-crearan-centro-de-innovacion-para-industria-del-calzado-en-santander>

Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison Wesley Longman de México SA de CV.

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., . . . Bazán, L. (2015). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Obtenido de *Revista Uruguaya de enfermería* vol. 5, no 2. p. 10 -11: <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85/83>

Berumen, S (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Estudios prácticos de administración*. Bogotá: Universidad Javeriana

Canós, F. C. (2013). *Innovación, innovadores y empresa innovadora*. Ediciones Díaz de Santos.

Cohen, S. S. (1994). Speaking freely. *Foreign Affairs*, 73(4), 194-197.

Benzaquen, J., Carpio, L. A. D., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista Cepal*.

Garay S, L. J. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Bogotá: Biblioteca Virtual Banco de la República

Cabrera Martínez, A., López López, P., & Méndez, C. (7 de marzo de 2012). La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio (Corporate Competitiveness: A Conceptual Framework for its Study). Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=2016597>

Calderón Díaz, M. (3 de marzo de 2017). Análisis de Competitividad empresarial en las pymes del sector del calzado del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, a partir del factor Humano. . Obtenido de Tesis de maestría Bogotá D.C: <http://www.bdigital.unal.edu.co/50858/1/1098663057.2015.pdf>

Cann, O. (2016). ¿Qué es la competitividad? Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad>

Colmenares Espinosa, L. C., Manrique Pinzón, N. V., & Arenas Rincón, A. J. (2020). Generación de Valor En Pequeñas Y Medianas Empresas Del Sector Del Calzado En Bucaramanga.

Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica. (2017). Conceptos Básicos de ciencia tecnología e innovación . Obtenido de <http://www.dgi.ubiobio.cl/dgi/wp-content/themes/dgi/pdf/Conceptos-B%C3%A1sicos-d>

Compite 360. (8 de Octubre de 2017). Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio aliadas. Obtenido de [http://www.compitem360.com/compitemhtml5/sitio/adn\\_g/>](http://www.compitem360.com/compitemhtml5/sitio/adn_g/>)

Consejo Privado de Competitividad (2019). Índice Departamental de Competitividad 2019. Editor Universidad del Rosario. Obtenido de [https://compitem.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC\\_IDC\\_2019\\_WEB.pdf](https://compitem.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_IDC_2019_WEB.pdf)

Coronel Laínez, M. D. L. Á., & Martillo Pazmiño, M. B. (2019). Análisis de la relación calidad-precio y su incidencia en la decisión de compra de pasajes de aerolíneas tradicionales vs aerolíneas de bajo costo. Caso: ruta Guayaquil–Fort Lauderdale.

Devoto Ratto, R. (08 de octubre de 2017). Ventaja Competitiva y cadena de valor. Obtenido de <http://www.pucv.cl/uuaa/site/edic/base/port/negocioeconomia.htmlsitio/assets/publicaciones/ApuntesDocentes/ApuntesDocentesVentajaCompetitivayCadenadeValorRD.pdf>

Dinero. (11 de octubre de 2018). La informalidad y las importaciones ponen en jaque al sector de muebles. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/principales-retos-del-sector-de-muebles-en-colombia/252650>

Fallas, H. (2017). Apertura externa y competitividad Costa Rica. Obtenido de [http://books.google.com.pe/books.../Apertura\\_Externa\\_Y\\_Competitividad.html?id=fXq2AAAAIAAJ](http://books.google.com.pe/books.../Apertura_Externa_Y_Competitividad.html?id=fXq2AAAAIAAJ)

Garay S., L. (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización. 1967-1996. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/244.htm>

Garrido, Santiago, & Rodríguez, J. (2000). Estrategia y política de empresa lecturas, España,. Ed. Ediciones pirámide, 2000. ISBN: 978-84-368-1727-0. p. 46.

Henoa, L. M. M., & Porras, J. E. S. (2008). Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender (Doctoral disertación, Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Ingeniería Industrial).

Lazzari, L., & Maeschalck, V. (s.f.). Control de gestión: Una Posible aplicaciones de análisis DOFA. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cuadcimbage/cuadcimbage\\_n5\\_03.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/cuadcimbage/cuadcimbage_n5_03.pdf)

Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.

López-Quesada, A. (2017). Estrategias de diferenciación: Desafío para un retail eficiente. ESIC Editorial.

Luna, R. G. (2013). Competitividad del calzado de cuero colombiano: perspectiva de la ventaja comparativa revelada (1980-2008). *Dimensión empresarial*, 11(1), 77-91.

Mantulak, M. J. (2015). Gestión estratégica de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina. Editorial Universitaria.

Martínez Martínez, A. (2006). Capacidades competitivas en la industria del calzado en León: Obtenido de

[https://books.google.com.co/books?id=HtyCSdMcq3kC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=HtyCSdMcq3kC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. Revista CEPAL.

Melo Perdomo, S. M., Orrego, C., Gómez Roldán, I., & Gil Palacios, J. A. (2018). Potencial competitivo de tres mipymes del sector agroindustrial de la provincia de Ubaté, Colombia. Revista EAN, (spe), 145-170.

Nava Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628.

Pacheco, A., & Paredes, M. (25 de Octubre de 2017). La política de salvaguardia y su impacto en la productividad del sector calzado de la ciudad de Ambato: Provincia de Tungurahua. Ambato, Ecuador.: Universidad Técnica de Ambato: Av. de Los Chasquis y Río Cutuchi - Ciudadela Universitaria. Obtenido de Revista ENIAC Pesquisa, Vol,5 N° 1 p 87-88: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/355/pdf>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. Obtenido de Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, pp. 113-130: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>

Portafolio. (02 de Abril de 2011). Pymes sostienen la economía de Bucaramanga. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-sostienen-economia-bucaramanga-154614>

Porter, M. (8 de Octubre de 2017). Ventaja competitiva. Obtenido de <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

Porter, M. y Rivkin, J. (2012). The Looming Challenge to U.S. Competitiveness. Harvard Business Review, 90(3), 54-61.

Ramírez Rojas , J. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Real Academia Española. (2020). competitividad. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>

Rodríguez Mancilla, D. (2005). Diagnóstico organizacional (Vol. 10). Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, G. y Antolinez, J (2015). Evolución diacrónica del pensamiento estratégico. Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient. 18(2): 533-542, Julio-Diciembre.

Ruiz Lizarazo, J. M., & Calderón Jaimes, S. D. (2018). Innovación Como Estrategia Competitiva De Las Empresas Del Sector Calzado En Bucaramanga Y Su Área Metropolitana (Doctoral disertación, Universidad Industrial de Santander, Escuela de Economía Y Administración).

Santander Competitivo. (8 de Octubre de 2017). Industria del Calzado su y visualización internacional. Obtenido de

<http://santandercompetitivo.org/media/c6c01c3a8f280809ba0d0ae69c04008b.pdf>

Serna, H. (2014) Gerencia Estratégica: teoría, metodología, Mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. 3R Editores, p. 48. ISBN 9583043710.

Sistema Nacional de competitividad ciencia, tecnología e innovación. (2017). ¿Qué es la competitividad? Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/Paginas/SNCEI.aspx>

Sistema Nacional de Competitividad e Innovación. (27 de mayo de 2019). Antecedentes Institucionales. Obtenido de [www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei)

Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (8 de septiembre de 2018). Competitividad. Obtenido de

<http://www.colombiacompetitiva.gov.co/Paginas/SNCEI.aspx>

Universidades Insurgentes (2019). Diagnóstico organizacional: Estructuras Empresariales y Gestión del Conocimiento, bloque 4. P. 24 Obtenido de [https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w35897w/EstructurasEmpresarialesyGestiondelConocimiento\\_Ant\\_B4\\_C.pdf](https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w35897w/EstructurasEmpresarialesyGestiondelConocimiento_Ant_B4_C.pdf)

Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa.

Velásquez Restrepo, S. M., & Castro Corrales, J. (2013). Identificación de factores de éxito para el sector cuero, calzado y marroquinería en Colombia, usando metodología Delphi: análisis estructural y juego de actores. *Informador Técnico*, 77(2). <https://doi.org/10.23850/22565035.54>

## ANEXO 1. CUESTIONARIO

**Objetivo:** identificar los factores de competitividad de las empresas del sector del calzado en Bucaramanga y el área metropolitana.

**Empresa:** \_\_\_\_\_

Responda a la siguientes preguntar seleccionando la respuesta que se se identifica con la realidad de su empresa.

- 1) ¿Cuál cree usted que es el elemento diferenciador de su empresa frente a la competencia?
  - a) Talento humano
  - b) Capacidad Directiva
  - c) Innovación
  - d) Proceso de calidad
  
- 2) ¿Cuál cree usted que es la mayor fortaleza de sus productos en el mercado?
  - a) Precio
  - b) Diseños
  - c) Calidad
  - d) Reconocimiento
  
- 3) ¿Cuál es la principal estrategia que su empresa utiliza para vender sus productos?
  - a) Diferenciación en diseños
  - b) Competencia con precios
  - c) Descuentos y promociones
  - d) Socios comerciales y distribuidores.

- 4) ¿Cuáles son los elementos del producto en que más innova la empresa?
- a) Diseños
  - b) Materiales
  - c) Tipos de Calzado
  - d) Otros.
- 5) ¿Cuál es el recurso interno más importante con el que cuenta su empresa?
- a) Capital Humano
  - b) Recursos Tecnológicos y productivos
  - c) Recursos de Comercialización y Mercadeo
  - d) Recursos Financieros.
- 6) ¿Considera usted que la innovación es clave para su empresa?
- a) Si
  - b) No
- 7) ¿Existe un área o rol encargado de innovación o desarrollo de productos en su empresa?
- a) Si
  - b) No
- 8) ¿En qué nivel considera usted que su empresa es innovadora en cuanto a productos y procesos?
- a) No es innovadora
  - b) Es medianamente innovadora
  - c) Es innovadora
  - d) Es muy innovadora