

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

Competitividad de la industria colombiana del calzado: clúster del Restrepo

Director:
Miller rivera Lozano

Estudiantes:
Oriana Galeano Galán
Anlly Yulieth Mondragón Gutiérrez

Septiembre 2023

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	3
<i>El Problema</i>	<i>5</i>
<i>Pregunta de Investigación</i>	<i>9</i>
<i>Hipótesis.....</i>	<i>10</i>
<i>Definiciones.....</i>	<i>11</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>16</i>
<i>Justificación</i>	<i>17</i>
<i>Antecedentes</i>	<i>21</i>
<i>Marco Teórico.....</i>	<i>25</i>
<i>Marco Legal.....</i>	<i>39</i>
<i>Diseño Metodológico.....</i>	<i>42</i>
El barrio Restrepo como ejemplo del sector	43
<i>Origen Del Barrio Restrepo</i>	<i>43</i>
<i>Barrio Restrepo Como Un Sector Zapatero.....</i>	<i>46</i>
<i>Entorno Económico Social Y Cultural Sector Del Calzado Del Barrio Restrepo.....</i>	<i>51</i>
<i>Competitividad En El Sector Del Calzado Del Barrio Restrepo</i>	<i>60</i>
Recursos, Capacidades, Estrategias Y Competitividad Del Sector Del Calzado	83
<i>Oportunidades De Crecimiento Del Sector</i>	<i>83</i>
<i>Las Fuerzas Competitivas De La Industria.....</i>	<i>91</i>
<i>Factores Que Promueven El Cambio En La Industria</i>	<i>111</i>
<i>Los Líderes En La Industria Del Calzado.....</i>	<i>118</i>
<i>Estrategias Del Mercado</i>	<i>121</i>
<i>Factores Clave Del Éxito</i>	<i>123</i>
<i>Perspectivas De La Industria</i>	<i>134</i>
Conclusiones	136
Referencias	142

Introducción

El sector del calzado en Colombia es un componente fundamental de la economía que ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. En 2022, este sector representó el 11,9% del gasto nacional en productos de moda, consolidándose como una industria de gran relevancia en el país. Este crecimiento ha sido especialmente notable, considerando las dificultades económicas que enfrenta Colombia, con un crecimiento del 21% en 2021 y un adicional del 8,7% en 2022 en comparación con el año anterior.

(<https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2022/09/Observatorio-Inexmoda-Julio-2022.pdf>)

Este dinamismo en el sector del calzado se debe en gran medida al aumento de la población en la ciudad de Bogotá, donde la migración y la expansión urbana han impulsado la demanda de productos, incluyendo el calzado. Además, las exportaciones de calzado colombiano han experimentado un aumento significativo, llegando a representar el 48.4% de las exportaciones totales de moda en 2022, lo que demuestra un interés creciente en los productos de calzado colombianos tanto a nivel nacional como internacional.

La industria del calzado en Colombia se ha destacado por la calidad y el diseño de sus productos, lo que ha atraído a compradores tanto locales como extranjeros. La realización de eventos clave, como la Feria del Calzado, ha sido fundamental para promocionar estos productos y fomentar el crecimiento de la industria en el país.

Sin embargo, a pesar de estas oportunidades de crecimiento, existe un desafío importante relacionado con la balanza comercial en el sector del calzado colombiano. Las importaciones de calzado superan significativamente las exportaciones, lo que resalta la

necesidad de desarrollar estrategias efectivas para fortalecer la producción y exportación local, equilibrar la balanza comercial y promover la industria nacional.

Uno de los desafíos adicionales que enfrentan los empresarios en este sector, especialmente los microempresarios, es la competencia con empresas extranjeras que disponen de tecnología avanzada. Para destacarse en este mercado global cada vez más competitivo, es esencial que las empresas locales adopten tecnologías modernas, inviertan en la capacitación de su fuerza laboral y busquen oportunidades de colaboración y apoyo gubernamental.

El sector del calzado en Colombia presenta un potencial considerable, pero también enfrenta desafíos significativos que deben abordarse para que los empresarios locales puedan competir competitivamente en el mercado nacional e internacional. Con las inversiones adecuadas, la innovación y el respaldo gubernamental, este sector tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades de crecimiento y fortalecer su presencia en la industria del calzado a nivel mundial.

Este escrito explorará en profundidad los aspectos clave de la industria del calzado en Colombia, desde su crecimiento constante hasta los desafíos y oportunidades que enfrenta. Desde la competencia intensa hasta la influencia de los productos sustitutos, la cadena de suministro y la adopción de tecnología, este análisis proporcionará una visión completa de una industria que está en constante evolución y que ofrece posibilidades crecimiento y consolidación para los microempresarios.

El Problema

El mercado minorista en América Latina experimentó un revés significativo en 2020, disminuyendo en un 30% en comparación con 2019, con un valor total de 66 mil millones de dólares. De esta cifra, 20.4 mil millones de dólares correspondieron a la categoría de calzado, lo que marcó una reducción del 36% en las ventas en comparación con el año anterior. Las consecuencias de la pandemia del COVID-19 pusieron de evidencia la falta de competitividad en las microempresas del sector del calzado en el mercado colombiano.

Según un análisis de Euromonitor (2021), para recuperar los niveles de ventas anteriores a la pandemia en 2025, con un estimado de crecimiento anual del 8,3%, las empresas del sector del calzado deben adaptarse a tres tendencias clave: la focalización del calzado, la incorporación de prácticas sustentables en los procesos productivos y la digitalización de la experiencia de compra del consumidor.

Sin embargo, las microempresas del calzado en el Barrio Restrepo de Bogotá enfrentan una serie de desafíos que han reducido sus ventas. Estos desafíos incluyen la preferencia de los consumidores por marcas reconocidas, la disminución de la oferta de cuero nacional, la alta rotación de personal debido a contratos precarios y sectores laborales más atractivos, la falta de experiencia y la presión de los bajos precios en las maquilas que reduce los márgenes de ganancia esperados.

Estos desafíos se reflejan en cifras preocupantes, como el cierre de alrededor de 2.000 empresas en el sector del calzado, 14,5 millones de pares sin producir, 29 millones de pares sin consumir, 15 millones de pares sin vender y la pérdida de 34.000 empleos directos. (Portafolio, 2021)

La Encuesta Mensual Fabricante con Enfoque Territorial (EMMET) del DANE proporciona datos esenciales para comprender la situación del sector fabricante en Colombia. En particular, los resultados de esta encuesta revelan un panorama preocupante para la industria del calzado en el país.

En 2018, la EMMET ya indicaba señales de dificultades en el sector del calzado. Los datos mostraron una disminución significativa en la producción, con una variación negativa del 7.1%. Este descenso en la producción fue un primer indicio de que algo no marchaba bien en la industria.

La situación empeoró en 2019, cuando se reportó una caída del 6.9% en la producción de calzado. Esta disminución continuada en la producción es un indicio de la creciente dificultad que enfrentan las empresas de calzado para mantenerse a flote. Las ventas reales también se vieron afectadas, con una variación negativa del 2.7% en 2019, lo que indicaba que la demanda interna estaba disminuyendo, y las empresas enfrentan dificultades para vender sus productos en el mercado local.

Las exportaciones de calzado tampoco escaparon a esta tendencia negativa. En 2018, las ventas al exterior experimentaron una reducción del 10.7% en comparación con el año anterior. Esta disminución significativa en las exportaciones ya generaba preocupación en cuanto a la competitividad de las empresas colombianas de calzado en los mercados internacionales. La situación no mejoró en 2019, ya que las exportaciones experimentaron una disminución del 6,8% respecto al año anterior.

(<https://acicam.org/como-va-el-sector/>)

En su libro "El Poder de la Competitividad", Luís Rubio y Verónica Baz destacan la importancia de la competitividad de las empresas, señalando que esta depende en gran

medida de su capacidad organizativa y su eficiencia en la producción. Para una empresa, ser competitivo implica no sólo ser capaz de producir eficientemente, sino también de elevar sus ventas y mantener una ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, estos esfuerzos internos deben ir de la mano con condiciones externas favorables.

En el caso de los microempresarios del calzado en el Barrio Restrepo de Bogotá, se han enfrentado a una serie de desafíos que han impactado negativamente en sus ventas. Uno de los factores cruciales es la preferencia de los consumidores por marcas ampliamente reconocidas en lugar de productos locales. Esta tendencia a menudo deja a los microempresarios en desventaja, ya que luchan por competir en términos de reconocimiento de marca y marketing.

Además, la reducción en la oferta de cuero nacional ha afectado la disponibilidad y el costo de los insumos esenciales para la producción de calzado, lo que agrega otra capa de dificultad. La alta rotación de personal debido a la informalidad laboral y la existencia de sectores laborales más atractivos también han contribuido a los desafíos, ya que mantener empleados capacitados y comprometidos puede ser un reto.

Los datos recopilados y las conclusiones de Euromonitor respaldan la afirmación de Rubio y Baz de que el sector ha experimentado un decrecimiento debido a la falta de competitividad. Para abordar esta problemática, una alternativa viable es desarrollar opciones estratégicas desde la perspectiva de una formación en Administración de Empresas (MBA) que buscan ayudar a los microempresarios del calzado a abordar sus principales desafíos competitivos, que van desde la optimización de costos en la producción, la búsqueda de formas de diferenciación en sus productos, la promoción de la innovación en el diseño y la fabricación de calzado, el aumento de la eficiencia operativa, la adaptabilidad a las

cambiantes condiciones del mercado, la mejora en la gestión de la información y la selección de aliados estratégicos que puedan proporcionar apoyo y recursos necesarios..

Pregunta de Investigación

¿Cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de la industria del calzado en Colombia?

Hipótesis

La hipótesis planteada es la siguiente: "La formulación de estrategias para la competitividad de las microempresas productoras de calzado ubicadas en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá propicia alternativas para garantizar su perdurabilidad".

Esta hipótesis sugiere que la adopción de estrategias específicas orientadas a mejorar la competitividad de las microempresas de calzado en el Barrio Restrepo de Bogotá puede contribuir significativamente a su sostenibilidad y supervivencia en el mercado. Esta afirmación implica que existe una relación positiva entre la formulación de estrategias competitivas y la capacidad de estas microempresas para mantenerse a lo largo del tiempo en un entorno económico y comercial desafiante.

Para validar esta hipótesis, se requeriría llevar a cabo un estudio o investigación que analice de manera detallada las estrategias específicas implementadas por las microempresas de calzado en el Barrio Restrepo, su impacto en la mejora de la competitividad y la relación con su capacidad de perdurabilidad en el mercado. Esto podría implicar la recopilación de datos, análisis de casos de estudio y evaluación de indicadores de éxito empresarial, entre otros métodos de investigación.

En última instancia, la hipótesis planteada sugiere que la adopción de estrategias efectivas puede ser una solución viable para abordar los desafíos que enfrentan estas microempresas y asegurar su continuidad en el sector del calzado en Bogotá.

Definiciones

Las definiciones que se presentan a continuación le permitirán al lector comprender la articulación del contenido.

Competitividad.

La competitividad empresarial es un factor esencial en el entorno empresarial actual. Michael Porter, en su influyente libro "Ventaja Competitiva" (1985), ofrece una visión detallada de cómo las empresas pueden lograr y mantener una ventaja en el mercado. Porter identificó tres estrategias fundamentales que pueden ser aplicadas en diversas industrias para mejorar la competitividad.

La primera estrategia es la diferenciación en costos, que se centra en gestionar los costos de manera eficiente para lograr una reducción sostenible en el tiempo. La gestión eficiente de costos permite a una empresa ofrecer productos o servicios a precios más competitivos que sus rivales, lo que es esencial para mantener márgenes de beneficios saludables y competir en mercados donde los precios son un factor crítico.

La segunda estrategia es la diferenciación, que busca crear productos o servicios únicos que los consumidores perciban como excepcionales y distintivos. Esto se logra mediante la creación de un valor agregado a través del diseño, la calidad, la atención al cliente, la distribución, el manejo de marca y otros aspectos que hacen que el producto o servicio se destaque en el mercado. La diferenciación permite a una empresa cobrar precios más altos debido al valor percibido.

La tercera estrategia es el enfoque, que se dirige a nichos de mercado específicos que a menudo son desatendidos por los competidores más grandes. En lugar de competir en un

mercado amplio, una empresa se especializa en atender las necesidades particulares de un grupo específico de clientes. Esto puede permitir que la empresa se convierta en líder en ese nicho y brinde el mejor producto o servicio disponible.

Cuando una empresa adopta una de estas estrategias competitivas y se especializa de manera efectiva, puede lograr un sólido posicionamiento en el mercado. Esto no solo le permite actuar de manera más ofensiva que defensiva, sino que también le ayuda a enfrentar mejor las cinco fuerzas competitivas identificadas por Porter, que incluyen el poder de negociación con clientes y proveedores, la rivalidad con los competidores, la amenaza de nuevos participantes en el mercado y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estas estrategias brindan a las empresas una guía sólida para competir en entornos empresariales desafiantes y en constante cambio.

Por otro lado, el papel del gobierno en la competitividad de los mercados nacionales e internacionales es un tema crucial que Michael Porter aborda en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones" (1990). Porter destaca que el gobierno tiene una influencia significativa en los cuatro determinantes clave de la competitividad de una nación.

En primer lugar, el gobierno puede afectar la estrategia de las empresas a través de la implementación de leyes y regulaciones que favorecen o limitan la competencia. Por ejemplo, la imposición arancelaria sobre productos importados puede tener un impacto directo en las empresas nacionales, especialmente en aquellas que operan en industrias no tecnificadas con métodos de producción artesanales.

En segundo lugar, el gobierno también influye en la estructura y rivalidad de las empresas al establecer normas que pueden incentivar o desincentivar la competencia. La legislación y las políticas gubernamentales pueden afectar las condiciones de demanda, lo

que a su vez puede influir en el comportamiento de compra de los consumidores. Además, los incentivos tributarios y las regulaciones pueden moldear las decisiones de consumo de los compradores.

En tercer lugar, el gobierno puede tener un impacto significativo en los sectores conectados al control de los medios publicitarios y al implementar leyes y regulaciones que afecten directamente la cadena de valor de una industria. Estas acciones pueden tener repercusiones significativas en la competitividad de un sector o industria en particular.

Por último, el apoyo y las condiciones de los factores de producción, como subvenciones, políticas de capitales o regulaciones laborales y fiscales, también son áreas en las que el gobierno puede influir. Estas políticas pueden afectar la disponibilidad y el costo de los insumos clave para las empresas.

El nivel de influencia del gobierno es determinante para la competitividad de un país. En sectores poco industrializados y con poca inversión estatal en tecnología, insumos y educación, la apertura de los mercados y la falta de medidas proteccionistas pueden dificultar que las empresas nacionales generen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Esto puede llevar a la quiebra de empresas tradicionales, como ha sucedido en el sector de la marroquinería y el calzado en Colombia. Por lo tanto, la relación entre el gobierno y la competitividad es un aspecto crítico que debe ser abordado con atención y estrategia.

Marketing.

El concepto de marketing 5.0, propuesto por el renombrado padre de la mercadotecnia moderna, Philip Kotler, representa una evolución significativa en la forma en que las empresas abordan la comercialización y la gestión empresarial. Según Kotler, el marketing

5.0 se basa en sistemas interconectados que tienen la capacidad de funcionar sin una intervención humana constante. Esta visión futurista del marketing tiene implicaciones profundas para diversas áreas de la empresa, desde marketing y operaciones hasta gestión de recursos humanos.

En primer lugar, en el ámbito del marketing y comercial, el marketing 5.0 se centra en la automatización y la interconexión de sistemas para llegar a los consumidores de manera más efectiva. Utiliza tecnologías avanzadas, como el aprendizaje automático y la inteligencia artificial, para comprender el comportamiento del consumidor y personalizar las estrategias de marketing. Esto permite que las empresas ofrezcan productos y servicios de manera más precisa y relevante, lo que a su vez mejora la experiencia del cliente y aumenta la lealtad de la marca.

En cuanto a las operaciones, el marketing 5.0 impulsa una mayor eficiencia mediante la automatización de procesos clave en la cadena de suministro y la producción. Los sistemas interconectados permiten una gestión más efectiva de los recursos y una respuesta más rápida a las fluctuaciones del mercado. Esto se traduce en una reducción de costos y un aumento de la calidad y la velocidad en la entrega de productos y servicios.

La gestión estratégica y la dirección empresarial también se ven influenciadas por el marketing 5.0. La planificación estratégica se basa en datos en tiempo real y análisis predictivos, lo que permite a las empresas adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno competitivo. Las decisiones estratégicas se toman de manera más informada y se ajustan rápidamente a las demandas del mercado.

Por último, la gestión de recursos humanos se enfoca en el desarrollo de habilidades relacionadas con la tecnología y la adaptación a sistemas interconectados. La capacitación y

el desarrollo profesional se convierten en elementos esenciales para que los empleados se adapten al nuevo entorno empresarial impulsado por el marketing 5.0.

Este concepto representa una visión futurista de la comercialización y la gestión empresarial, basado en sistemas interconectados y la automatización para mejorar la eficiencia, la personalización y la capacidad de adaptación de las microempresas del sector del calzado. Esto impacta significativamente en áreas clave como marketing y comercial, operaciones, dirección estratégica y gestión de recursos humanos, allanando el camino hacia una empresa más competitiva y orientada al futuro.

Objetivos

Objetivo General

Diagnosticar los factores que moldean la dinámica de la industria del calzado en Colombia.

Objetivos Específicos

1. Describir las fuerzas competitivas de la industria del calzado en Colombia, Barrio el restrepo como ejemplo del sector.
2. Identificar las fuerzas que impulsan el cambio en la industria del calzado en Colombia y los efectos de la competencia entre los actores que participan en ella.
3. Presentar los movimientos estratégicos y factores claves en el futuro de la industria del calzado en Colombia.

Justificación

La justificación de este trabajo de investigación se basa en las conclusiones y ejemplos de diferentes asociaciones, agremiaciones y analistas de mercado que destacan la importancia de impulsar la competitividad empresarial a través de estrategias innovadoras y sostenibles. Un ejemplo de ello es el proyecto COOP-PROMETI2, presentado por las cooperativas agrarias de Murcia en España. Este proyecto tiene como objetivo mejorar la competitividad empresarial mediante la promoción del cooperativismo y la implementación de estrategias que abarcan aspectos como la calidad, el medio ambiente, la sociedad, el bienestar laboral, la igualdad, la integración cooperativa y la innovación

(<https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2021/11/24/coop-prometi2-mayor-competitividad-empresarial-59880012.html>)

El vicepresidente de la Cámara de Comercio de la Industria Alimentaria (Cacia) en Costa Rica, Esteban Monge, al concluir el año 2018, expresó su preocupación por las difíciles condiciones económicas que enfrentaron durante ese período y manifestó su deseo de evitar que se repitieran en el futuro. Con este propósito en mente, la Monge propuso un plan de acción para el año 2019, centrado en cinco ejes estratégicos.

En primer lugar, se planteó la necesidad de lograr la estabilidad fiscal en el país, reconociendo su importancia para mantener un entorno económico saludable y prevenir situaciones adversas.

El segundo enfoque se dirigió a la reducción del sector informal de la economía. La informalidad laboral y empresarial puede representar un obstáculo para el crecimiento económico sostenible y la equidad.

El tercer eje se centró en simplificar y agilizar los trámites y requisitos administrativos que no aportan un valor significativo a las empresas. Esto buscaba reducir la burocracia y mejorar la eficiencia empresarial.

El cuarto punto se refirió a la necesidad de mantener tarifas competitivas que no aumenten los costos para las empresas. Esto es esencial para preservar la rentabilidad y la competitividad de los negocios.

Finalmente, se propuso un programa de competitividad a nivel nacional, con el objetivo de fortalecer la posición de Costa Rica en el mercado global y promover el desarrollo económico sostenible.

En dos enfoques estratégicos distintos, se refleja la búsqueda de un aumento en la competitividad de los sectores empresariales. En el primer caso, el autor plantea un enfoque que se inicia desde el interior de las empresas y se extiende hacia su entorno. Esto implica que se reconoce la importancia de fortalecer las capacidades internas de las organizaciones, pero también se está atento a las tendencias globales que están dando forma al mundo de los negocios. Es una estrategia que se ha formulado en el contexto de la pandemia, lo que sugiere una adaptación a las nuevas realidades económicas y empresariales.

Por otro lado, en el segundo caso, los empresarios están haciendo un llamado a su Estado para que tome medidas y crea condiciones externas favorables para el desarrollo de la actividad productiva. Aunque este llamado se realizó años antes de la pandemia, la intención detrás de esta solicitud es la misma: mejorar las condiciones generales para que las empresas puedan prosperar y, en última instancia, ser más competitivas.

A pesar de que estos dos enfoques se presentan en momentos temporales diferentes, uno posterior a la pandemia y otro previo a ella, ambos tienen un objetivo común:

incrementar el valor y la competitividad de sus respectivos sectores empresariales. Esto refleja la importancia continua de la competitividad en el entorno empresarial y la necesidad constante de adaptación a los cambios internos y externos para alcanzar ese objetivo.

En Colombia la pérdida de competitividad es un tema de gran preocupación, los datos publicados por el Institute for Management Development (IMD) en 2021, que ubican al país en el puesto 56 en el ranking mundial de competitividad, destacan esta tendencia alarmante. Este ranking se basa en la evaluación de cuatro pilares clave: eficiencia de negocios, desempeño económico, eficiencia del gobierno e infraestructura (<https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/resultados-ranking-competitividad-mundial-2021/>).

Uno de los sectores más afectados por esta pérdida de competitividad es la industria del calzado, especialmente en el barrio Restrepo de Bogotá. Este sector, que alguna vez fue el pilar de la economía colombiana, ha enfrentado una serie de desafíos a lo largo de los años, y estos problemas se han visto exacerbados por la llamada “apertura económica” en la década de 1990.

La apertura económica se refiere a la liberalización de la economía mediante la reducción de barreras comerciales, aranceles y restricciones a la importación y exportación. Si bien esta política tenía como objetivo promover el crecimiento económico y la competitividad, ha tenido impactos negativos en la industria del calzado en Colombia. El sector del calzado en el barrio Restrepo de Bogotá ha experimentado una crisis constante, a pesar de haber sido históricamente uno de los sectores más importantes de la economía del país.

Entre los problemas que ha enfrentado la industria del calzado en Colombia se encuentran el aumento de la informalidad, la pérdida de participación en los mercados internacionales y el aumento de los costos de las materias primas debido a la devaluación del peso colombiano frente al dólar. Esto ha llevado a que las curtiembres nacionales opten por exportar sus productos en lugar de abastecer el mercado local.

Para abordar esta problemática y revitalizar la competitividad del sector del calzado, es esencial que se realicen esfuerzos desde la academia y otros sectores interesados. Estas estrategias deben ser prácticas e innovadoras, permitiendo a los pequeños empresarios del calzado ser más competitivos en la industria. Al lograrlo, no solo podrán consolidarse en el tiempo, sino que también contribuirán al empleo formal y al desarrollo social en Colombia.

Antecedentes

En la era de los mercados globalizados, la competitividad se ha convertido en un factor crítico para el desarrollo y el progreso de un país. La capacidad de competir efectivamente en los mercados internacionales es un reflejo de la fortaleza y el potencial de una nación en la economía global. Lamentablemente, para Colombia, el panorama competitivo no ha sido del todo favorable en los últimos años.

Según el informe del Institute for Management Development (IMD) publicado en 2021, Colombia perdió dos posiciones en el ranking mundial de competitividad, cayendo al puesto 56. Esto significa que, a pesar de los esfuerzos y avances, el país se encontraba en un nivel de competitividad similar al que tenía en 2018. La pandemia de COVID-19 sin duda jugó un papel significativo en este retroceso.

Uno de los principales factores que han contribuido a esta pérdida de competitividad es la falta de inversión gubernamental en áreas esenciales. La infraestructura, el acceso a servicios públicos, la energía, las telecomunicaciones, la tecnología y la educación son pilares fundamentales para el crecimiento y el desarrollo de cualquier nación en el entorno global. La ausencia de inversiones significativas en estas áreas ha tenido un impacto negativo en la competitividad de las empresas nacionales.

Esta falta de infraestructura adecuada, tecnología avanzada y personal altamente calificado ha resultado en costos más altos para la producción de bienes y servicios en Colombia. Esto a su vez ha dificultado que los empresarios colombianos sean competitivos en los mercados internacionales. La incapacidad para competir en precio, calidad y eficiencia ha afectado a las empresas del país y ha limitado su capacidad para aprovechar oportunidades en el ámbito global.

En cuanto al mercado colombiano, las grandes empresas dadas a su trayectoria y conocimiento del mercado, no permiten la entrada de nuevos participantes, en especial a pequeños empresarios, gracias a su producción en masa y fácil acceso al financiamiento pueden tener precios atractivos para los consumidores que de cara a los pequeños negocios son difícilmente alcanzables y compatibles.

En el contexto del mercado colombiano, es evidente que las grandes empresas, con su larga trayectoria y profundo conocimiento del mercado, tienen una ventaja competitiva significativa. Esta ventaja se deriva de varios factores clave que dificultan la entrada de nuevos participantes, en particular para los pequeños empresarios.

En primer lugar, las grandes empresas suelen tener la capacidad de producir en masa. Esto les permite beneficiarse de economías de escala, lo que significa que pueden producir grandes cantidades de productos a un costo unitario más bajo en comparación con los microempresarios. Como resultado, pueden ofrecer precios más atractivos para los consumidores, lo que puede ser difícil de igualar para las pequeñas empresas que no pueden competir en términos de costos.

En segundo lugar, las grandes empresas a menudo tienen un acceso más fácil al financiamiento. Tienen la capacidad de negociar con instituciones financieras y acceder a créditos en condiciones favorables debido a su historial crediticio y su estabilidad financiera. Esto les permite invertir en la expansión de sus operaciones, la adopción de nuevas tecnologías y la innovación de productos, todo lo cual fortalece aún más su posición en el mercado.

Como resultado de estas ventajas, las grandes empresas pueden dominar los segmentos del mercado y dificultar la entrada de nuevos competidores, en particular para los

microempresarios. Los precios competitivos y la capacidad de inversión de las grandes empresas pueden hacer que los pequeños negocios enfrenten desafíos significativos para atraer y retener a los clientes.

La situación de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia presenta desafíos significativos que afectan no solo a los emprendedores sino también al desarrollo económico y la competitividad del país en general. Según la presidenta nacional de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), Rosmery Quintero, la mitad de las mipymes colombianas enfrenta dificultades financieras que resultan en su quiebra después del primer año de operación, y solo el 20% logra sobrevivir hasta el tercer año. Esto es especialmente preocupante considerando que estas empresas representan el 80% del empleo en el país y el 90% del sector productivo.

Uno de los problemas clave es la falta de apoyo y acompañamiento por parte de las entidades gubernamentales. La falta de un entorno empresarial propicio y la ausencia de políticas efectivas para respaldar a las mipymes han contribuido a su alta tasa de fracaso. El fomento de programas de formación, asesoramiento y financiamiento específicos para emprendedores y pequeños empresarios podría ser un paso importante hacia la mejora de la competitividad de estas empresas.

Además, la falta de acceso a la financiación es un obstáculo importante para muchas mipymes. La liquidez limitada y la dificultad para obtener crédito pueden llevar al cierre de empresas que de otro modo podrían tener éxito. Facilitar el acceso a fuentes de financiamiento y promover una mayor educación financiera entre los empresarios son áreas cruciales de mejora.

Otro desafío significativo es la falta de conocimientos en estrategias de mercadeo y finanzas, así como el acceso limitado a la tecnología. La capacitación en estas áreas puede ayudar a los empresarios a administrar sus negocios de manera más eficiente y competitiva. Además, la digitalización y la adopción de tecnologías modernas pueden mejorar la eficiencia operativa y abrir nuevas oportunidades de mercado

En el caso específico del sector del calzado, la pandemia por COVID-19 ha tenido un impacto devastador. Aumentó los costos de la materia prima debido a la devaluación del peso colombiano frente al dólar y, como resultado, los precios finales de los productos. Además, los cambios en los hábitos de consumo favorecieron a las grandes empresas dedicadas al mercado deportivo en detrimento de otros actores más pequeños.

El panorama para las mipymes en Colombia requerirá un enfoque integral que aborde la falta de apoyo gubernamental, el acceso limitado a financiamiento, la falta de conocimientos empresariales y la necesidad de adoptar tecnologías modernas. Al hacerlo, se podría fortalecer la competitividad del país y proporcionar un entorno más propicio para el crecimiento y la sostenibilidad de las pequeñas empresas, lo que, a su vez, tendría un impacto positivo en el empleo y el desarrollo económico en general.

Marco Teórico

“La productividad no depende de en qué compite una región, sino de cómo compite. Los recursos más importantes para generar prosperidad son creados, no heredados. La prosperidad de una región depende de la productividad de todas sus industrias” Michael Porter.

La competitividad es un concepto complejo, en cuanto, múltiples factores lo determinan. Además, la diversidad de países, bloques de países y escenarios económicos y empresariales demandan de la competitividad comprensiones diferentes, a lo cual se debe agregar la era de la información y la comunicación en la cual avanza la humanidad, a través de la ciencia y la tecnología (Mederos. Concalvez, Texeira, 2019).

Como es evidente, la referencia empírica son los fabricantes de calzado del barrio Restrepo, en la ciudad de Bogotá, Colombia. Porqué la especificidad, es considerado el mayor conglomerado empresarial del calzado, en Colombia, se encuentra en Bogotá, al cual se suma como importante productor de calzado, la ciudad de Bucaramanga, en Santander. Es pertinente destacar como el Producto Interno Bruto PIB, con el cual contribuye la ciudad capital, es equivalente al PIB nacional, la mayor capacidad tributaria del país la aporta Bogotá, también en un equivalente a la capacidad tributaria de la nación.

Las empresas de calzado del barrio Restrepo, congregan un referente importante de la producción en el ramo industrial del cuero y en específico del calzado, tanto en la ciudad, como en el país.

Para el referente conceptual sobre la competitividad, se procura desarrollar una triangulación, en los siguientes dos órdenes. El primero, busca entender, brevemente, como conciben la competitividad instituciones internacionales como el Foro Económico Mundial

FEM, el Banco Mundial BM, relacionando con el nivel Latinoamericano, a través del Banco Interamericano de Desarrollo BID y La Comisión Económica para América Latina CEPAL.

En el orden nacional, se pretende hacer una mirada a lo que sobre competitividad proponen la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales ACOPI, la Asociación Nacional de Industriales ANDI y el gremio manufacturero nacional, del calzado.

Desde ya, se considera importante referenciar un estudio hecho por Joao Carlos Ferraz, David Kupfer y Lía Hageunauer, llamado El Desafío Competitivo para la Industria Brasileña, publicado por la Revista de la CEPAL número 50, de abril de 1996, el cual puede considerarse clásico para comprender la competitividad en América Latina, tomando como referencia el desarrollo económico de la nación brasileña, considerada la primera economía de este subcontinente. Así que se recurrirá a este estudio con alguna frecuencia.

El Foro Económico Mundial, con sede en Suiza, es la institución internacional que ha medido la competitividad entre países desde 1979; define la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Foro Económico Mundial: 2016).

Sin embargo, los economistas descubrieron que la productividad es el principal factor que lleva al crecimiento y al mejoramiento de los niveles de ingresos y los niveles de ingresos están vinculados estrechamente con el bienestar de las personas. Si la productividad aumenta, también la prosperidad de las naciones y de las personas, aumenta. Los frutos del crecimiento económico, son el resultado de economías competitivas, las cuales son las que crecen de manera sustentable e inclusiva, redundando en el bienestar de las personas (Foro Económico Mundial: 2016). Esta Organización Internacional No Gubernamental, es mejor conocida, entre los entendidos, como el Foro de Davos, el cual se reúne anualmente en la

ciudad de Davos, Suiza. Precisamente en esta semana de enero de 2023, están reunidos los foristas invitados por el FEM.

Significa lo anteriormente expresado, que la productividad y la competitividad, tanto conceptualmente, como en lo concreto de las economías, están estrechamente entrelazados.

De tal manera, que el Foro Económico Mundial, asume las siguientes variables para organizar el concepto de la competitividad en el nivel global. Debe entenderse que la definición de variables a nivel global, trae como corolario que estas variables también son aplicables al nivel de los países concretos, atendiendo a sus especificidades. Estas variables, son como se presentan en la figura 1.

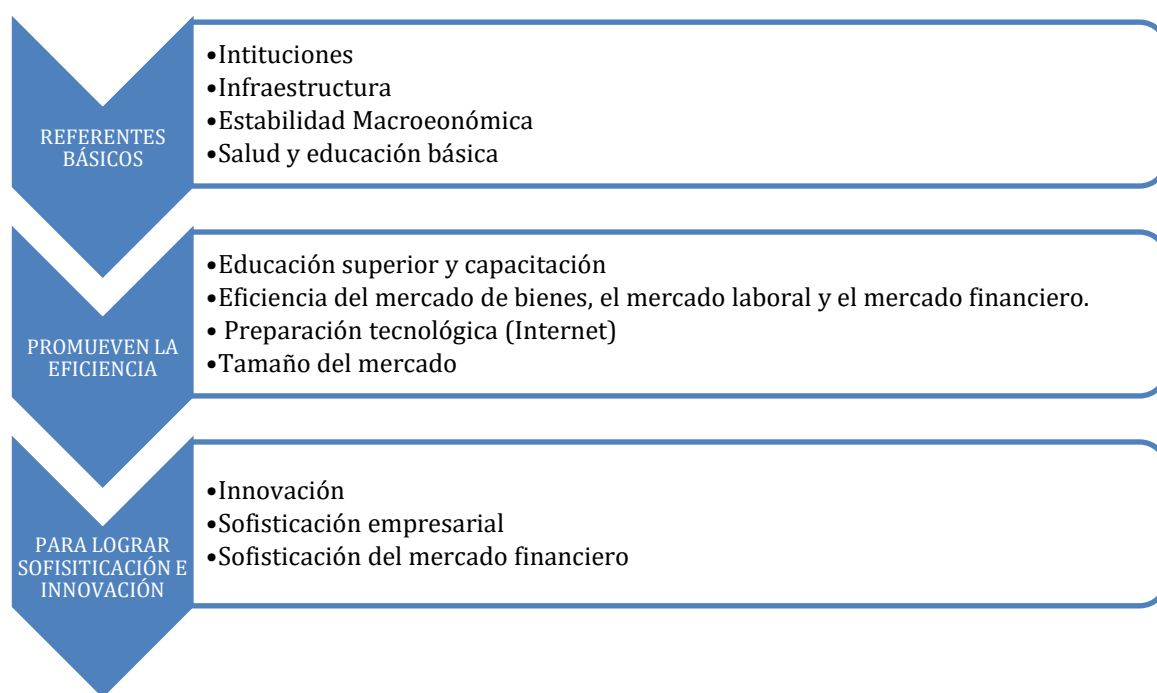


Figura 1. Variables para construir el concepto de competitividad, Galeano-Mondragon, 2022.

El conjunto de variables, expuesto en la figura 1., hace evidente la complejidad de la competitividad, a lo cual se adiciona el cómo para materializarlas en países concretos.

Igualmente, las reflexiones alrededor de la competitividad, como en el caso de Colombia, son

muy abstractas, así como el contexto donde aparecen puesto que es conocido que el escenario es la negociación anual del salario mínimo y con excepción de empresarios que han alcanzado niveles superiores de educación, son excepcionales los dirigentes sindicales que manejan este concepto. Cabe la pregunta, por la reflexión que alcancen a hacer la mayoría de la población asalariada de Colombia.

Una pregunta pertinente, cabe aquí, cómo entienden la competitividad los empresarios del calzado en las fábricas del Barrio Restrepo. Siendo, para ellos, clave el concepto de competitividad.

Ahora, se mira el concepto de competitividad, definido por el Banco Mundial BM:

“La competitividad es uno de los aspectos que deben tener las regiones y ciudades para promover el bienestar de sus residentes, ya que refiere la competitividad a la presencia de bases sostenibles para el crecimiento del empleo, de los ingresos y la inversión y el comercio en respuesta a las oportunidades del mercado” (BM: 2011).

De acuerdo con la definición del BM, se ha demostrado por parte de las economías de los países, que la competitividad arroja tres resultados fundamentales. Uno de ellos, es la mejora en la producción de bienes y servicios de mayor calidad y a un precio más justo. Otro, se fomenta la competencia y el comercio internacional con beneficio para todos los participantes de la cadena productiva. Una tercera, la competitividad trae beneficios económicos para la región, según análisis de Rafael Espinosa Aranda, Magíster en Ciencias Económicas y docente de la Universidad Iberoamericana de México.

Los tres factores anteriores, están inmersos en el Producto Interno Bruto PIB, de los países, lo cual los hace importantes para el crecimiento económico de las naciones (BM: 2011). Es dado, afirmar, entonces, que países más competitivos llegan a ser países con

mejores proyecciones económicas a futuro y, en consecuencia, por lo general economías fuertes.

En un país como Colombia, qué se puede hacer para mejorar la competitividad. En esencia, fortalecer las instituciones de todos los órdenes, erradicar la corrupción, cada día haciendo más daño, en ocasiones irreparables, erradicar la burocracia y la necesaria, hacerla más eficiente. Superar las dificultades para ser contratado y despedido, pero especialmente superar las dificultades para comenzar un negocio, apoyar los emprendimientos. Colombia, es particularmente un país engorroso para crear empresa, los trámites son abundantes. Mejorar sustancialmente la infraestructura nacional, en buen romance, fomentar la inversión en carreteras terciarias, secundarias, avenidas, hacer que las líneas férreas se pongan en servicio, dinamizar las redes de telecomunicaciones, de manera tal que las empresas reduzcan sus costos de manera significativa. Es indispensable mantener la estabilidad financiera con inflación baja, particularmente en tiempos difíciles, reducir las tasas de desempleo e informalidad y que los salarios aumenten por encima de la inflación.

Finalmente, y, muy importante, mejorar los sistemas de salud, pensional, la educación en todos sus niveles, puesto que los inversionistas apuestan en sus expectativas de crecimiento en el largo plazo, contando con personas más y mejor preparadas, además, de lo que en términos de capital social representa la educación de calidad.

Seguramente, nosotros, en Colombia, como personas naturales, podemos hacer muchas cosas para mejorar la competitividad. Si le diéramos la posibilidad al gobierno de invertir, nosotros pagando los impuestos, el gobierno usándolos bien, podríamos dejar de ser un país en vías desarrollo y dar el salto cualitativo a ser un país desarrollado. Se alcanzaría

mejor calidad de vida para todos, pero especialmente para los menos aventajados en la escala social.

El breve análisis esbozado, se aproxima a los planteamientos del Foro Económico Mundial FEM, anteriormente expresados de manera resumida en el cuadro.

Sin embargo, hasta este momento, el eminente pensador Michael Porter, ayuda a dar una importante puntada en la comprensión de la competitividad:

“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual ésta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en el cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política nacional” (Michael Porter: Citado por Burbano, E., González, V., Moreno, E: 2011).

Se constituye el anterior concepto de M. Porter, en un concepto clave para entender el ramo de la economía del calzado, en el barrio Restrepo, puesto que allí se destila microeconomía fina de gran e impacto para la economía de Bogotá y de la nación.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID, propone un mapa de la competitividad, integrando nueve áreas, las cuales, al interconectarse entre sí, mejoran el desempeño de la organización empresarial. Estas áreas son:

1. Planeación estratégica: Permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas. En ella, están ligados el rol y el trabajo de los directivos. Se le considera un proceso continuo de análisis de objetivos y

resultados y la adopción permanente de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la organización empresarial y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg & Quinn, 1998; Martínez y Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011, citados por Saavedra García, 2012).

2. Producción y operaciones: La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la creación de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998, y Martínez y Álvarez 2006, citados por Saavedra García, 2012).
3. Aseguramiento de la calidad: Son las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos, el cual, a la vez, busca satisfacer las necesidades del consumidor cliente (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez y Álvarez, 2006 y Rothery, 1994, citados por Saavedra García, 2012).
4. Comercialización: Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado (Martínez y Álvarez, 2006, Citados por Saavedra García, 2012).
5. Contabilidad y finanzas: Permite la generación de información para la acertada toma de decisiones, y se constituye en una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de las empresas a través de las

proyecciones financieras (Martínez y Álvarez, 2006 Y Zeballos, 2001, citados por Saavedra García, 2012).

6. Recursos humanos: El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio & Aragón, 2005; Martínez y Álvarez; 2006 Y Estrada, 2010, citados por Saavedra García, 2012).
7. Gestión ambiental: La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del ambiente, la coloca en una situación en la que puede y debe mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez & Álvarez, 2006, citados por Saavedra García, 2012).
8. Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de la información, es de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva de negocio (Kast & Hilbert, 2003; Martínez y Álvarez, 2006 y RICYT y, 2009, citados por Saavedra García, 2012)

Este mapa se funda en que quienes son competitivas son las organizaciones empresariales y no los países. Adquiere sentido, mencionar que el BID es una entidad internacional de apoyo financiero y tecnológico, hoy con un énfasis relevante en el apoyo desde las tecnologías de la información y la comunicación, para las empresas de la región americana.

Además, este mapa fue asumido por la Cámara de Comercio de la ciudad de Medellín y el departamento de Antioquia, con el fin de ser utilizado para el análisis organizacional de las pequeñas y medianas empresas pyme.

Viene ahora, una tarea compleja, encontrar cómo definen la competitividad gremios de la producción colombianos, como la Asociación Nacional de Industriales ANDI, la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales ACOPI, la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado y sus Manufacturas ACICAM.

ACICAM, gremialmente congrega a los fabricantes de calzado, marroquinería y a la fabricación o comercialización de materias primas, insumos e industrias afines, localizados en el territorio colombiano.

La agremiación, con el propósito de mejorar la competitividad, impulsa proyectos que fortalezcan la productividad, buscando reducir costos de producción. Igualmente, gestionan cooperación técnica internacional y transferencia de tecnologías. Hacen énfasis en la capacitación permanente de los trabajadores, con apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Hacen esfuerzos significativos por incursionar de manera consistente en las tecnologías de la información y la comunicación en la dirección de modernizar sus procesos productivos.

La Asociación Nacional de Industriales ANDI, cuenta en su organización con la Vicepresidencia de Desarrollo Económico y Competitividad, cuyo objetivo principal es el de generar información económica empresarial y de competitividad. Especialmente, desarrolla análisis que favorezcan el incremento de la competitividad del país. De esta manera, buscan lograr que el talento humano sea más pertinente, se reduzca el costo país, se desencadenen sinergias productivas (ANDI: 2020).

Es propósito estratégico de la ANDI, hacer de Colombia el país más competitivo de la región, para lo cual ha establecido ocho pilares estratégicos:

- Reposicionamiento del papel de la empresa
- El crecimiento de los sectores representados en el gremio
- La competitividad
- La formalización y el control de legalidad
- El desarrollo social y la sostenibilidad
- La certidumbre jurídica
- La internacionalización de la economía y la empresa
- La innovación y el emprendimiento

La ANDI considera que el mundo avanza a gran velocidad y, Colombia debe ir al mismo ritmo, lo cual lleva a fortalecer el compromiso de trabajar por el sector industrial, apostando a la cuarta revolución industrial, la innovación, la sostenibilidad y la legalidad, así como al desarrollo agroindustrial y comercial, aprovechando las grandes oportunidades que tiene Colombia, buscando el bienestar de las empresas y la sociedad (ANDI: 2020).

Ahora, se pasan a mirar los planteamientos del Consejo Privado de Competitividad (CPC), los cuales datan desde la primera década del siglo XXI. Aquí solo se tendrá en cuenta el Informe nacional de Competitividad 2021 – 2022.

Una nota importante, por cuanto bien podría dar lugar a una investigación sobre la evolución de los propósitos de la nación colombiana respecto de la competitividad económica y empresarial del país, lo cual correspondería a un análisis profundo de la temática, desde el surgimiento del Consejo Privado de Competitividad CPC, en 2006 y a la publicación desde 2007, del Informe nacional de competitividad, a la luz de las exigencias de la propia

economía nacional, pero también a la presión internacional de los organismos multilaterales que rigen u orientan la economía del planeta.

En un contexto de elevada complejidad, por los múltiples factores que inciden sobre la vida de la nación colombiana, desde su economía, el desarrollo empresarial, la política y sus complicados devenires, el Estado colombiano que tarda cada vez más, día a día, para consolidarse en todo el territorio nacional, una nación con una precaria cohesión social, poderes públicos en crisis permanente, las altas tasas de desempleo, una informalidad económica crecientemente preocupante, el desempleo juvenil que según el DANE, alcanza a 2,99 millones de personas entre 14 y 28 años que no trabajan ni estudian, lo cual constituye una amenaza enorme para su esperanza de un futuro decente y mejor (DANE: 2021). De gran preocupación, por estar relacionado con la competitividad y la productividad, es que, a octubre de 2022, había 2,2 millones de niños, niñas y adolescentes que no habían vuelto a la educación presencial, siendo los más afectados los habitantes de zonas rurales y poblaciones vulnerables, donde el acceso a internet es menor (DANE, 2021D; MEN, 2021).

Igualmente, también relacionado con la competitividad y la productividad, se establece que el tejido empresarial ha resultado afectado, en tanto, a septiembre de 2021, el número de empresas registradas cayó en alrededor de 300 mil, el 18% del total en diciembre de 2019, y, a junio de 2021 la cantidad de procesos de insolvencia ante la Superintendencia de Sociedades era de 65% mayor que en junio de 2019 (Superintendencia de Sociedades, 2021).

En consecuencia, a los efectos causados por la pandemia de SARS COVID 19, agravados por los problemas estructurales de Colombia, se percibe que el potencial económico del país y su cohesión social, se encontrará muy afectado en el mediano y largo

plazo. El efecto final será una menor capacidad de la sociedad para mejorar las condiciones de vida con calidad para todos los habitantes de la nación colombiana, específicamente los más vulnerables.

Sumado a lo anterior, la elevada protesta social durante el primer semestre de 2021, dejó claro, al decir del Consejo Privado de Competitividad, que el abordaje de los retos sociales y económicos se hace impostergable, teniendo en cuenta que los ciudadanos y ciudadanas, especialmente las nuevas generaciones, exigen un nuevo contrato social en el que cada estamento de la sociedad sea responsable de aportar de manera decidida a la construcción de una vida más gratificante para todos y todas. (Consejo Nacional de Competitividad, 2021).

Bajo el prisma anterior, el Consejo Privado de Competitividad (CPC), plantea la competitividad y la productividad como un medio para mejorar la vida de la mayor cantidad de colombianos y colombianas y no como un fin en sí mismo.

Centrado en el Informe Nacional de Competitividad 2021 – 2022, el Consejo Privado de Competitividad, fundamenta un pormenorizado análisis sobre las dimensiones de la competitividad y propone recomendaciones sobre iniciativas y políticas públicas que pueden ayudar a mitigar los fuertes efectos generados por la crisis del SARS COVID 19, cerrar las brechas sociales y productivas, y, potenciar el desarrollo sostenible de Colombia (CPC, Informe Nacional de Competitividad 2021 - 2022). Las recomendaciones de política pública, se centran en los siguientes objetivos:

1. Ofrecer más y mejores oportunidades de educación y trabajo para recuperar la esperanza de quienes no tienen acceso a educación de calidad o están marginados

del mercado laboral formal (CPC, Informe Nacional de Competitividad 2021 - 2022).

2. Fortalecer y mejorar el funcionamiento de los mercados para promover la libre competencia, el crecimiento empresarial y la innovación en beneficio de las personas (CPC, Informe Nacional de Competitividad).
3. Tener un país más y mejor conectado, en consonancia con la era de la información y la comunicación y la economía en red (Castells,a, Castells,b, Castelles,c) entendiendo que el desarrollo de Colombia es un esfuerzo colectivo (CPC, Informe Nacional de Competitividad 2021 - 2022).
4. Avanzar hacia un Estado eficiente, confiable y al que todos y todas puedan exigir (CPC, Informe Nacional de Competitividad, 2021 - 2022).

En el Informe Nacional de Competitividad 2021- 2022, el CPC, plantea retos al Estado Colombiano, a los poderes públicos, al sector privado, a la universidad, a la sociedad civil.

De esta manera, al Estado le inquieta por una evolución frente a cuándo y cómo intervenir en la economía, en específico cuándo y cómo emitir su regulación. Se propone un proceso integral de evaluación que busque los problemas que se quieren resolver y las diferentes posibilidades para hacerlo, para ello plantea afincarse en la ciencia económica, en su capítulo de “equilibrio general”. Es decir, se sabe que las intervenciones estatales tienen impactos no intencionados, que se dan en un perímetro más amplio al del foco inicial pensado para tales regulaciones.

Las regulaciones estatales, deben medir los efectos positivos y significativos en la vida de los consumidores finales, por cuanto generalmente, la regulación estatal diluye los

beneficios que se pretenden para la vida de los consumidores. También es válido contemplar el impacto regulatorio en la productividad, en la competitividad y en el funcionamiento de los mercados. Se acota que estos criterios deberían emplearse para evaluar el considerable acervo normativo ya existente (CPP, Informe Nacional de Competitividad 2021 -2022).

El sector privado, la universidad pública y privada, la sociedad civil, son también responsables de impulsar y promover iniciativas que conduzcan a alcanzar una sociedad más equitativa y cohesionada, apoyada en una economía más productiva, competitiva y sostenible.

Marco Legal

En Colombia, el entorno legal y regulatorio de las microempresas es un componente fundamental para su funcionamiento y desarrollo. A continuación, se mencionan las leyes que impactan a las microempresas en Colombia:

1. Ley 590 de 2000 - Estatuto Pyme : Esta ley establece el marco general para la promoción, desarrollo y formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Define los criterios para clasificar a las empresas según su tamaño y establece medidas de apoyo y beneficios para las microempresas, incluyendo aspectos fiscales y de acceso a crédito.
2. Ley 905 de 2004 - Formalización y Generación de Empleo: Esta ley busca incentivar la formalización de las microempresas en Colombia y establece medidas especiales para la formalización laboral, incluyendo el régimen simplificado de seguridad social.
3. Ley 1429 de 2010 - Reforma Tributaria para la Formalización y Generación de Empleo : Esta ley introdujo importantes beneficios tributarios para las microempresas, incluyendo la eliminación del impuesto de renta por los primeros años de operación y reducciones en las tarifas de impuestos.
4. Ley 518 de 1999 - Régimen de Propiedad Industrial : Esta ley establece las normas sobre propiedad industrial en Colombia, incluyendo la protección de marcas, patentes y diseños industriales. Protege los derechos de propiedad intelectual de las empresas del sector del calzado.

5. Ley 962 de 2005 - Protección al Consumidor : Esta ley regula las relaciones entre los fabricantes y los consumidores, incluyendo la garantía de productos, etiquetado y publicidad de productos, lo que afecta directamente a la comercialización de calzado.
6. Decreto 4741 de 2005 - Reglamento Técnico de Etiquetado de Calzado : Este decreto establece las normas de etiquetado obligatorio para los productos de calzado, incluyendo información sobre materiales, tallas y cuidados.
7. Normativa Arancelaria y de Comercio Exterior : Las empresas del sector del calzado deben cumplir con las regulaciones de importación y exportación, que están sujetas a cambios periódicos. Estas regulaciones se basan en acuerdos comerciales internacionales y tratados de libre comercio.
8. Código comercio decreto 410 de 1971: Este código regula las actividades comerciales en el país y establece las normas y regulaciones que rigen las transacciones comerciales, las empresas y otros aspectos relacionados con el comercio.
9. CONPES 3484 de 2007 política nacional para la transformación productiva y la política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.

10. CONPES 3616 de 2009 lineamientos de la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza extrema y/o desplazamiento.
11. CONPES 3621 de 2009 importancia estratégica de los proyectos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
12. CONPES 3628 de 2009 lineamientos de política para la implementación del proyecto "exportaciones por envíos postales para MiPymes – exporta fácil Colombia".
13. CONPES 3918 de 2018 Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible.
14. CONPES 3956 de 2019 política de formalización empresarial
15. CONPES 4011 de 2020 política nacional de emprendimiento

Diseño Metodológico

La metodología empleada en este estudio se basa en un enfoque cualitativo y tiene un alcance descriptivo. En un primer momento, se llevará a cabo una evaluación del contexto competitivo del sector del calzado en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.

Además, se realizará una investigación documental para estudiar los recursos, capacidades y competitividad del sector del calzado en Colombia. La información recopilada se procesará utilizando técnicas propias de la administración estratégica. Este enfoque es de naturaleza explicativa, ya que implica la comprensión de las variables estudiadas a la luz de los conceptos teóricos que respaldan la investigación.

Una vez completada la evaluación del contexto del sector y la caracterización de los recursos, capacidades y competitividad del mismo, se procederá a describir las acciones estratégicas destinadas a fortalecer el nivel de competitividad de las microempresas productoras de calzado ubicadas en el Barrio Restrepo de Bogotá.

El barrio Restrepo como ejemplo del sector

Origen Del Barrio Restrepo

La historia del barrio El Restrepo es un relato apasionante que se origina en la antigua hacienda de Juan Francisco Quiroga y se teje a lo largo de los años, marcando el desarrollo de Bogotá y la vida de sus habitantes. Esta narrativa, como se relata en la obra "Historia del barrio Restrepo" de Jaime Celis Arroyave y Jorge Enrique Cortés Navarrete (2004), nos permite entender cómo este rincón de la ciudad ha evolucionado desde sus raíces hasta convertirse en un lugar emblemático.

En el periodo la independencia de Colombia, la hacienda de Quiroga cambió de dueño y fue adquirida por el ministro de la Corte Suprema de Justicia, Alejandro Osorio Uribe. Este cambio de propiedad no solo marcó una transición en la tenencia de tierras, sino que también sentó las bases para el desarrollo futuro del área.

En las primeras décadas del siglo XX, el atractivo de la ubicación cercana al centro de la ciudad atrajo a la clase trabajadora de Bogotá y migrantes de otras regiones. Estos asentamientos se producen de manera espontánea y caótica, lo que dio lugar a condiciones de vida precarias y problemas de salubridad pública. La falta de servicios básicos en estas viviendas generó una necesidad de mejorar la calidad de vida de la clase proletaria.

En 1918, durante el gobierno de Marco Fidel Suárez, se promulgó la Ley 46 de Salubridad Pública, una legislación que buscaba regular las condiciones higiénicas de las viviendas de la clase obrera. Esta ley fue un hito importante en la historia del barrio El Restrepo y otras áreas similares de la ciudad, dado que estableció los cimientos para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población más desfavorecida. (Ceballos y Saldarriaga, 2008)

Fue en 1941 que la Compañía Urbanizadora Comercial y Anónima adquirió el terreno de la hacienda y comenzó a configurar el barrio con viviendas y pequeños locales. Las primeras viviendas se construyeron entre las “Las carreras 17 y 21 y las calles 16 y 17; entre las carreras 13 (Caracas) y 18 y las calles 14 y 16; las ubicaciones entre las carreras 24 y 26 y las calles 19 y 22” que hoy conocemos como parte del corazón del barrio El Restrepo. (Arróyate 2004)

No fue hasta 1930 que el barrio recibió oficialmente su nombre actual en honor a Carlos Eugenio Restrepo, líder de la Unión Republicana y presidente de Colombia en el período 1910-1914. Antes de esto, se le conoció como "Quiroga" en referencia al antiguo propietario de la hacienda.

En la época, la ciudad enfrentaba un grave problema de sanidad pública que requería atención inmediata. La falta de condiciones adecuadas de vivienda contribuía a la propagación de enfermedades y amenazaba la calidad de vida de los trabajadores y empleados. Fue en este contexto que, en 1932, surgió una solución crucial: el Banco Central Hipotecario (BCH).

El BCH desempeñó un papel fundamental al ofrecer créditos hipotecarios y cédulas de capitalización que permitieron financiar la construcción de viviendas asequibles y salubres para la clase trabajadora. Esta fase se conoció como la "higienista" gracias a su enfoque en la mejora de la calidad de vida de las personas y la reducción de la incidencia de enfermedades relacionadas con condiciones insalubres en la comunidad.

Para promover aún más la difusión y el acceso a estos créditos, el gobierno del presidente Alfonso López Pumarejo promulgó la ley 170 de 1936. Esta ley incentivó activamente la construcción de casas y granjas familiares destinadas a empleados, obreros y

migrantes. Los préstamos se dirigieron especialmente a la clase obrera, marcando el inicio de la consolidación del barrio Restrepo como un lugar donde se buscaba elevar la calidad de vida de sus residentes. (Ceballos y Saldarriaga, 2008)

En 1942, en un contexto en el que Colombia era un territorio mayoritariamente católico, se produjo un gesto de generosidad que dejaría una huella indeleble en el barrio Restrepo. En ese año, la Compañía Urbanizadora, que más tarde sería conocida como "La Urbana", donó un valioso terreno destinado a la construcción de una iglesia dedicada a la Virgen de la Valvanera.

La construcción de esta iglesia fue posible gracias a una importante donación por parte del padre español Arturo María Domínguez, quien contribuyó de manera significativa para hacer realidad este proyecto religioso en el corazón del barrio. Pero la generosidad no se detuvo allí, ya que la comunidad también desempeñó un papel fundamental en la edificación de la iglesia.

Mediante la organización de bazares y otras actividades de recaudación de fondos, los habitantes del barrio unieron sus esfuerzos para financiar la construcción de este lugar de culto. Esta colaboración comunitaria no solo permitió la materialización del proyecto, sino que también fortaleció el sentido de comunidad en el barrio Restrepo. (Ceballos y Saldarriaga, 2008)

La visión original para el desarrollo del barrio Restrepo era la creación de una especie de "ciudad jardín", una idea inspirada en las últimas construcciones urbanas de Inglaterra. Este concepto tenía como objetivo central contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas a través de un entorno más saludable y armonioso.

Para materializar esta visión, se emprendió un proyecto pionero en Bogotá: la construcción de una plaza de mercado propia. Esta iniciativa marcó una de las primeras iniciativas estatales de vivienda para trabajadores en la ciudad y tuvo un impacto significativo en la comunidad local.

La Plaza de Mercado se convirtió en el epicentro del comercio no solo para los residentes del barrio Restrepo, sino también para los barrios circundantes. Esta centralidad comercial incentivó la creación y el florecimiento de diversos negocios, generando una rica y variada actividad económica en la zona.

Con el tiempo, se consolidó una ruta comercial que conectaba de manera natural la Plaza de Mercado con la iglesia Nuestra Señora de la Valvanera, que ya se había erigido en el corazón del barrio gracias a la colaboración de la comunidad y las donaciones generosas. Esta ruta comercial no solo promovió la actividad económica, sino que también fortaleció el sentido de comunidad y la identidad del barrio, convirtiendo al Restrepo en un lugar donde la vida cotidiana, la fe y los negocios se entrelazan de manera armoniosa.

Así, la propuesta inicial de crear una ciudad jardín en el barrio Restrepo no solo se materializó a través de la construcción de viviendas dignas, sino también mediante la creación de un espacio comercial vibrante y la conexión entre la Plaza de Mercado y la iglesia, que hoy en día sigue siendo un testimonio vivo de la historia y la evolución de este querido barrio de Bogotá.

Barrio Restrepo Como Un Sector Zapatero

El barrio Restrepo se distingue por su rica diversidad cultural, resultado de la migración masiva de personas procedentes de diversas regiones de Colombia.

Principalmente, esta migración provino de los departamentos de Boyacá, Quindío, Santander,

Cauca, Caldas y Tolima. El fenómeno migratorio tuvo su raíz en las tensiones políticas y sociales que agitaron al país a finales de la década de 1930.

En ese tiempo, Colombia estaba marcada por las divisiones entre los dos principales partidos políticos, los liberales y los conservadores. Las tensiones llegaron a su punto más álgido con el asesinato del político liberal Jorge Eliécer Gaitán el 9 de abril de 1948, un acontecimiento que provocó uno de los capítulos más tumultuosos y trascendentales del siglo XX en la historia colombiana, denominado el "Bogotazo". Esta violencia política obligó a numerosas personas a dejar sus hogares en busca de seguridad y estabilidad.

La migración masiva al barrio Restrepo fue tan abrumadora que la población experimentó un aumento extraordinario en un corto período de tiempo. Según datos censales, la población pasó de 330,312 habitantes en 1938 a 620,340 en 1950, lo que refleja la magnitud de la migración y su impacto en la demografía del barrio. (Estrada, 2016)

En un esfuerzo por controlar enfermedades y fomentar normas higiénicas en medio de esta migración masiva, se implementaron políticas públicas que obligaban a los ciudadanos a usar calzado de manera obligatoria. Hasta ese momento, el uso de calzado no era una práctica común para muchas personas. Con la promulgación de esta norma, se incentivó la fabricación y adquisición de calzado, y esta prenda pasó de ser un artículo asociado principalmente a la alta sociedad a convertirse en un elemento de primera necesidad para la población en general.

El surgimiento de un importante clúster de producción de calzado en el vecindario del Restrepo es un testimonio de como la historia y la economía se entrelazan en la evolución de una comunidad.

En sus inicios, los primeros artesanos del calzado se establecieron en el barrio Las Cruces, atraídos debido a su proximidad al corazón urbano de la ciudad. Sin embargo, pronto

se dieron cuenta de que los costos de arrendamiento en este sector eran demasiado altos para muchos de ellos. Como resultado, comenzaron a desplazarse hacia el barrio Restrepo, que gradualmente se convertiría en el epicentro de la industria del calzado en Bogotá.

Este traslado de artesanos no solo marcó el inicio de una tradición de fabricación de calzado en el barrio Restrepo, sino que también dio lugar a una comunidad de expertos en el arte de crear zapatos que ha perdurado a lo largo de las generaciones. De hecho, algunos fabricantes de calzado optan por vivir en el barrio Las Cruces debido a su proximidad al centro, pero se desplazan diariamente al Restrepo para trabajar y mantener viva la tradición artesanal. (Espinel, 2020)

Además de los artesanos del calzado, el barrio Restrepo también atrajo a comerciantes y vendedores de los materiales requeridos para la producción de calzado, como hilos, pegamentos, suelas y otros materiales esenciales. La llegada de estos proveedores de insumos permitió que el proceso de fabricación de calzado fuera más eficiente y diversificado, convirtiendo al Restrepo en un punto neurálgico para la industria zapatera en la ciudad.

Con el tiempo, este conjunto de artesanos y proveedores de insumos logró consolidarse como uno de los clústeres productivos más importantes de Bogotá. La experiencia acumulada a lo largo de las décadas, junto con el entusiasmo y la dedicación de la comunidad, ha permitido que el barrio Restrepo sea reconocido por la calidad de su producción de calzado y su aporte al crecimiento económico de la ciudad.

La industria del calzado en la zona de Restrepo, vivió su apogeo durante las décadas de los sesenta a los ochenta, marcando un período de transformación significativa en la industria. Este auge estuvo estrechamente relacionado con la introducción de maquinaria industrial especializada, que revolucionó la fabricación de calzado en la zona. Máquinas

como las montadoras, las máquinas de coser de doble aguja y las pulidoras permitieron a los artesanos locales aumentar la eficiencia y la calidad de su producción. (Sarmiento, 2017)

El impacto de esta modernización no solo se reflejó en la producción en masa de calzado de alta calidad, sino que también contribuyó al crecimiento económico del barrio Restrepo y de Bogotá en su conjunto. La introducción de esta maquinaria no solo benefició a los fabricantes de calzado, sino que también dio lugar a un ecosistema industrial más diversificado que abarcaba la marroquinería y la producción de artículos de cuero.

El barrio Restrepo es ampliamente reconocido como un importante centro de ventas de calzado, marroquinería y productos de cuero en Bogotá. La concentración de empresas relacionadas con la industria del calzado en este barrio es notable, representando aproximadamente el 13% del total de empresas registradas en el sector industrial de la ciudad, según datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Bogotá.

La ubicación central de este próspero enclave industrial se centra principalmente en la calle 17 sur, entre las carreras 19 y 25, con su epicentro en las cercanías de la iglesia de Nuestra Señora de la Valvanera. Este lugar se ha transformado en un punto de encuentro importante para quienes tienen un interés en la moda y el calzado, atrayendo a compradores locales y visitantes de toda la ciudad en busca de artículos de calidad y artesanía excepcional.

El barrio Restrepo es reconocido por su vibrante y diversificado área de la manufactura de calzado y artículos de cuero. Dentro de su cadena de suministro, se pueden encontrar una amplia variedad de establecimientos relacionados con estas actividades, con una excepción notoria: las curtiembres de cuero.

A diferencia de otra fase de la cadena de suministro, las curtiembres de cuero se encuentran ubicadas en el sector suroccidental, específicamente en el barrio San Benito. Esta

ubicación estratégica refleja la especialización y distribución geográfica de las actividades relacionadas con la industria del cuero en Bogotá. (Sarmiento, 2017)

Según datos proporcionados por la (CCB, 2007), el barrio Restrepo alberga una gran cantidad de empresas dedicadas a la etapa de transformación del calzado, representando aproximadamente la mitad del total de empresas relacionadas con esta industria en la ciudad. Esto indica la importancia de esta etapa de producción en el barrio, donde artesanos y fabricantes se dedican a dar forma y vida a los productos de cuero.

Un 45% de las empresas en el barrio Restrepo se dedica a la venta de productos relacionados con calzado y artículos de cuero. Esto significa que, además de la producción, el barrio también se destaca como un centro de ventas y distribución de estos productos, atrayendo a compradores locales y de toda la ciudad en busca de una amplia variedad de opciones. (Morales, Sanabria y Arias, 2010)

Finalmente, el 5% restante de las empresas en el barrio Restrepo se ocupa de proveer insumos necesarios para la producción de calzado y marroquinería. Estos proveedores desempeñan un papel esencial al suministrar materiales, herramientas y otros elementos esenciales para la producción de artículos de cuero de primera categoría. (Morales, Sanabria y Arias, 2010)

El barrio Restrepo se caracteriza en su mayoría por empresas de carácter micro y pequeñas. Estas empresas representan un componente fundamental de la economía local y contribuyen significativamente a la tradición y la herencia artesanal del barrio.

El 42.9% de las empresas en este clúster son microempresas, mientras que el 57.1% corresponde a pequeñas empresas. Esta composición refleja la predominancia de negocios de tamaño reducido en el sector del calzado del Restrepo. Es importante señalar que muchas de

estas empresas son de carácter unipersonal o de gestión familiar, donde el conocimiento y la habilidad en la fabricación de calzado se transmiten de manera empírica de una generación a otra. (Morales, Sanabria y Arias, 2010)

Sin embargo, vale la pena destacar que la industria del calzado en la zona de Restrepo también se caracteriza por la informalidad en algunas de sus actividades productivas y comerciales. Esto significa que no se dispone de una cifra exacta que refleje la totalidad de las pequeñas empresas especializadas en la manufactura y venta de calzado en la región.

En términos de datos económicos EMMET (2021), se observaron variaciones significativas en la producción, las ventas y el personal ocupado en comparación con el año anterior. La producción registró un aumento del 3.5% en relación a junio del año 2020, lo que indica un crecimiento en la actividad productiva.

Sin embargo, las ventas y el personal ocupado experimentaron disminuciones del 7.7% y 16%, respectivamente, en comparación con el año anterior. Estas cifras pueden reflejar el impacto de las condiciones económicas y los desafíos que enfrenta la industria del calzado en el barrio Restrepo, especialmente en medio de los cambios en el entorno económico y las condiciones del mercado. (EMMET, 2021)

El clúster del calzado en el barrio Restrepo es una parte esencial de la economía local y la cultura del barrio, con una significativa participación de micro y pequeñas empresas que conservan y promueven la tradición artesanal del calzado. Aunque enfrenta desafíos, el sector continúa siendo una destacada fuente de empleo y producción dentro de la comunidad.

Entorno Económico Social Y Cultural Sector Del Calzado Del Barrio Restrepo

El barrio Restrepo, reconocido como el centro neurálgico de la industria del calzado en la ciudad de Bogotá, guarda una tradición profundamente arraigada que ha sido

transmitida de una generación a otra. Aquí, el arte de la fabricación de zapatos es más que una habilidad; es un legado que ha perdurado a lo largo del tiempo. En este barrio, es común encontrar empresas familiares con un legado de hasta tres generaciones dedicadas a este oficio, lo que refleja la profunda raíz de esta tradición en la comunidad. (Arroyave 2004)

A pesar de la existencia de entidades gubernamentales como el SENA que ofrecen cursos gratuitos sobre la elaboración de calzado, es destacable que la mayoría de las personas empleadas en esta industria han aprendido el arte a través de la observación y la práctica directa. El conocimiento se transmite de forma informal, con empleados que aprenden viendo a sus compañeros de trabajo y adquiriendo experiencia a lo largo del tiempo. Esta forma de enseñanza refleja la autenticidad y la pasión que rodea a la fabricación de calzado en el barrio Restrepo.

La manufactura de calzado en el barrio Restrepo no solamente es una actividad económica, sino también un legado cultural intangible de la ciudad. La artesanía y el proceso de desarrollo económico y cultural en torno a esta tradición son aspectos fundamentales de la identidad del barrio. Como señalan Varicela, Melgarejo y López (2012) la patrimonialización de herencias del pasado se superpone de manera significativa con las políticas de desarrollo, ya que ambas se enfocan en la competitividad y la identidad de los sistemas locales y territoriales. (Barciela, Melgarejo y López, 2012)

En el año 2015, se presentó una propuesta importante para reconocer y proteger este patrimonio cultural. El proyecto de acuerdo No. 123 DE 2015 planteó “La declaración de interés cultural para la aglomeración productiva del calzado, cuero, marroquinería y

actividades afines en el barrio Restrepo del Distrito Capital”. Sin embargo, a pesar de su importancia, esta propuesta no se materializó.

Aunque un proyecto para declarar de interés cultural esta aglomeración productiva no se ha materializado hasta la fecha, no podemos subestimar la importancia de este epicentro económico y cultural. El calzado no solo es una actividad comercial predominante en la localidad de Antonio Nariño, sino que también representa el 40% del comercio, lo que subraya su relevancia en el tejido económico de la ciudad. (Integración social, 2009)

Además, esta localidad no solo se limita a la fabricación de calzado, sino que también incluye otros sectores comerciales, como el comercio de alimentos, bebidas y tabaco, así como productos de consumo doméstico, de acuerdo con el estudio de la narrativa de caracterización territorial de la localidad de Antonio Nariño. (Integración social, 2009)

La producción de zapatos en el barrio Restrepo no solo representa una actividad económica, sino que también forma una parte esencial de la identidad y el legado histórico de la comunidad. A lo largo de los años, este sector ha tenido un rol fundamental en el progreso económico de la ciudad y ha dejado una marca indeleble en la cultura local. La artesanía del calzado es una habilidad transmitida de generación en generación, y el conocimiento tácito que poseen los trabajadores y empresarios de este sector es invaluable. Cabe destacar que el barrio Restrepo es responsable de la comercialización de aproximadamente el 60% del calzado producido en la ciudad.

Es esencial reconocer que la cultura y la economía están intrincadamente entrelazadas. El patrimonio cultural y la tradición de fabricación de calzado en el barrio Restrepo son activos intangibles que no deben pasarse por alto. Al declarar de interés cultural esta aglomeración productiva, podríamos proteger y preservar este legado invaluable,

promoviendo la continuidad de las habilidades artesanales y fomentando el orgullo de la comunidad en su contribución a la ciudad. (Barciela, Melgarejo y López, 2012)

En Colombia, La industria del calzado desempeña un papel esencial en la economía y representa una fuente significativa de empleo. Sin embargo, lo que a menudo pasa desapercibido es que esta el sector está mayoritariamente conformado por pymes (pequeñas y medianas empresas). En la Confederación de Cámaras de Comercio, se encuentran registradas aproximadamente 3,400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, mientras que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) solo reconoce 360 de ellas como empresas de un tamaño significativo. Este contraste refleja la predominancia de las pequeñas y medianas empresas en el sector.

A pesar de la gran cantidad de empresas, solo un porcentaje muy reducido produce más de 10,000 pares de zapatos al día, lo que resalta la predominancia de las pequeñas y medianas empresas dentro del entramado productivo del calzado en Colombia. Estas empresas, en su mayoría, operan de manera artesanal o semi industrial, caracterizándose por su enfoque en la calidad y la atención al detalle.

Además, cerca de nueve empresas producen entre 2.000 y 10.000 pares al día, lo que refleja una gama intermedia de tamaño y capacidad de producción. Estas empresas pueden estar en proceso de crecimiento y expansión, aprovechando las posibilidades en los mercados nacionales e internacionales . (Legiscomex)

Las demás empresas, principalmente microempresas, producen entre 50 y 2.000 pares de zapatos al día. Aunque su capacidad de producción sea menor en comparación con las empresas más grandes, estas microempresas desempeñan un papel crucial en la generación de

empleo local y en la preservación de técnicas artesanales tradicionales en la fabricación de calzado. (Legiscomex)

El Barrio Restrepo a pesar de su larga historia en la producción de calzado, no existe un registro preciso del número de empresas dedicadas a esta actividad en la región. Esta falta de información precisa ha sido una característica constante a lo largo de los años y que ha planteado desafíos en la comprensión y el análisis de este importante sector económico.

Según las cifras publicadas por la CCB (2017), se estima que alrededor del 50% de las empresas en el barrio Restrepo se dedican a la etapa de transformación del calzado. Esto incluye la fabricación de zapatos, botas y otros productos relacionados, el 45% de las empresas en el barrio Restrepo se dedican a la comercialización de calzado y el 5% restante de las empresas se encarga de proveer insumos para la industria del calzado.

Es relevante destacar que del total de compañías que conforman la aglomeración del calzado en el Barrio Restrepo, el 42,9% son microempresas, mientras que el 57,1% restante se clasifica como pequeñas empresas. Esto sugiere que, a pesar de la variedad de roles desempeñados en el sector, prevalece una estructura empresarial dominada por empresas de menor tamaño. (CCB, 2017)

No obstante, es fundamental reconocer que la realidad empresarial en el Barrio Restrepo va más allá de estas cifras. La presencia de talleres unipersonales es un fenómeno común que no se refleja en las estadísticas de la CCB (2017). Estos pequeños talleres, a menudo operados por artesanos independientes, desempeñan un papel crucial en la preservación de técnicas tradicionales y la diversidad de estilos en la producción de zapatos. Sin embargo, su falta de datos en la Cámara de Comercio dificulta la obtención de una cifra

precisa sobre la cantidad de empresas que conforman la unidad productora del calzado en el Barrio Restrepo.

El sector del calzado es, sin lugar a dudas, un pilar fundamental de la economía colombiana, sin embargo, a pesar de su potencial y su capacidad para generar empleo y contribuir al crecimiento económico, este sector ha enfrentado una serie de desafíos que han revelado una falta de competitividad entre los empresarios. Estos retos han llevado al cierre masivo de empresas a lo largo de la historia, y la situación se agravó significativamente con el cierre de la economía debido a la crisis de salud desencadenada por la pandemia de COVID-19. No obstante, es importante destacar que esta problemática no es reciente, sino que se remonta a la apertura económica en Colombia.

La apertura económica que trajo consigo las políticas neoliberales impulsadas durante la presidencia de Cesar Gaviria, junto con la celebración de acuerdos de libre comercio, ha tenido un impacto notable en la economía colombiana a nivel local. Uno de los sectores que experimentó estos efectos de manera palpable fue la industria del calzado.

Hasta el año 1999, la balanza comercial de la industria del calzado en Colombia mostraba un saldo negativo. Esto indicaba que el país importaba más calzado del que exportaba, lo que generaba una presión significativa sobre la producción local y la capacidad de competir tanto en el mercado local como en el internacional. (Banrep, 1999)

A pesar de estos desafíos, la industria del calzado en Colombia ha mostrado una destacada habilidad para adaptarse y mantener su resiliencia. A lo largo de los años, ha conseguido mantenerse a flote y, en ocasiones, incluso prosperar en un mercado cada vez más competitivo. Esta resiliencia se basa en la calidad de la producción local y en la capacidad de los fabricantes para atender las demandas de los consumidores locales.

Sin embargo, uno de los principales obstáculos que la industria del calzado en Colombia ha tenido que afrontar es la competencia de las importaciones extranjeras, especialmente las procedentes de China. La entrada de calzado chino al mercado colombiano, a menudo a precios más bajos, ha ejercido una presión significativa sobre los fabricantes locales. Como resultado, se ha observado un cierre exponencial de fábricas y talleres tradicionales en el sector.

Durante el periodo comprendido entre 2007 y 2011, el valor de las importaciones de calzado aumentó de 290 millones de dólares a 636 millones de dólares en tan solo cinco años, superando más del doble. Esta tendencia refleja una creciente preferencia por el calzado extranjero en el mercado colombiano, en gran parte proveniente de China. (Issuu, 2020)

La situación se complicó en 2012, cuando se introdujeron al país 83 millones de pares de zapatos. En un mercado que se estima en 130 millones de pares al año, Colombia estaba importando el 60% de los pares de zapatos consumidos, principalmente de China. Esta situación ilustra un caso típico de reemplazo de la producción nacional por productos extranjeros, lo que tuvo un impacto negativo en la industria local y en el empleo. (Issuu, 2020)

Para inicios de 2013, la industria del calzado en Colombia había experimentado una caída del 11%, lo que llevó a los miembros del sector a movilizarse y protestar por su situación. Esta movilización sin igual dentro del gremio generó un gran interés mediático y ejerció presión sobre el gobierno. Como resultado, se promulgó el Decreto 074 de 2013, que estableció un arancel adicional de 5 dólares por cada par de zapatos importado con un valor inferior a 7 dólares.

Sin embargo, a pesar de la implementación de este decreto, los resultados no fueron completamente efectivos. Si bien las importaciones disminuyeron un 16% en 2013, para el año 2014 la reducción fue sólo del 2%. Además, según un estudio de (ACICAM), Las importaciones de calzado finalizado en los primeros tres meses de 2015 aumentaron un 19% en comparación con el mismo período de 2014. Estos zapatos tenían un costo promedio de 7.5 dólares por par, considerablemente menos que los 13 dólares que supone producir un par en Colombia.

En el año 2017, la Alcaldía de Bogotá lanzó el programa "Yo le compro a Bogotá" como parte de sus esfuerzos por revitalizar los distintos clústeres productivos de la ciudad. Uno de los sectores incluidos en esta iniciativa fue el de la industria del calzado en el barrio Restrepo. El objetivo principal de este programa era promover la compra de productos fabricados localmente, estimulando así la economía de la ciudad y apoyando a los fabricantes y artesanos locales. (Gobierno Bogotá, 2018)

Dentro de este programa, se establecieron rutas comerciales y turísticas diseñadas para fomentar la compra de productos nacionales. Estas rutas no solo ofrecían a los consumidores la oportunidad de adquirir calzado y otros artículos de cuero de primera categoría, sino que también permitían a los visitantes conocer de cerca la tradición artesanal y el proceso de producción detrás de estos productos. (Gobierno Bogotá, 2018)

En un esfuerzo adicional por reconocer y promover el sector del calzado en Bogotá, el Concejo de la ciudad aprobó el acuerdo 729 de 2017, que estableció el 25 de octubre como la fecha anual para celebrar "Día Distrital del Calzado, Cuero, la Marroquinería y sus Productos Afines". Esta fecha fue elegida en honor a los santos patronos de los zapateros, San Crispín y San Crispiniano. La elección de esta fecha tiene un significado especial ya que es un tributo a

la tradición artesanal y la importancia cultural del sector del calzado en la ciudad. (Consejo de Bogotá, 2018)

Para conmemorar este día, se organiza anualmente una feria que es coordinada por la SDDE (2019). Esta feria se ha convertido en un evento destacado que atrae tanto a compradores nacionales como internacionales. La feria se realiza siguiendo el concepto de "centro comercial a cielo abierto", donde los fabricantes y artesanos del sector pueden mostrar y vender sus productos. Además de impulsar las ventas y el comercio, esta feria también promueve la cultura local y la tradición artesanal en el ámbito del calzado y la marroquinería.

Como parte de los esfuerzos de la SDDE (2019), para fortalecer la producción local de calzado en el barrio Restrepo, se creó la marca "Hecho en el Restrepo". Esta iniciativa tenía como objetivo principal dar a conocer y promover las empresas del sector a través de una marca que representara la calidad y la tradición artesanal de los productos fabricados en el barrio.

La marca "Hecho en el Restrepo" se convirtió en un sello distintivo que identificaba los productos locales y los destacaba en el mercado. Esta estrategia no solo buscaba fortalecer la imagen de los productos del barrio Restrepo, además de fomentar el aumento de ventas y mejorar la visibilidad de las empresas a nivel local y nacional.

Como parte de esta iniciativa, se instauró el Centro de Servicios Empresariales "ZASCA," que ofrecía una amplia variedad de servicios completos de capacitación y asesoramiento técnico a las empresas del sector de calzado. Estos servicios incluían la capacitación del personal en áreas clave como diseño, modelaje, tendencias y marketing. El

objetivo era mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. (SDDE 2019)

A pesar de que el programa "Hecho en el Restrepo" y el Centro de Servicios Empresariales "ZASCA" fueron bien recibidos por los microempresarios del sector y contribuyeron al fortalecimiento de la industria local del calzado, estas iniciativas enfrentaron desafíos con el cambio de administración de gobierno. Como resultado, estas importantes herramientas de apoyo a la producción local de calzado se vieron interrumpidas.

Competitividad En El Sector Del Calzado Del Barrio Restrepo

La Secretaría de Desarrollo Económico de la ciudad, a través de la Dirección de Estudios Socioeconómicos y Regulatorios, ha publicado el Cuaderno No.30, titulado "Análisis de la Industria de Fabricación de Calzado en el Restrepo 2015". Este informe refleja un esfuerzo significativo para comprender y potenciar la situación de la industria del calzado en el área de concentración de productores de Restrepo, en la ciudad de Bogotá, con el objetivo principal es mejorar la eficiencia y capacidad competitiva de las pequeñas y medianas empresas del sector.

El estudio se basó en un censo que abarcó un total de 1,038 unidades de negocio en la zona. De estos, se determinó que el 57% se dedica principalmente a la venta de productos relacionados con el calzado, mientras que el 43% restante se centra en la fabricación de calzado y artículos de marroquinería. (Salazar y Calderón, 2015)

Se identificó en este informe la existencia de 448 unidades productivas dedicadas específicamente a la fabricación de calzado y productos de marroquinería. Dentro de estas unidades, se observa una distribución de actividades:

1. Fabricación de calzado (84%): La mayor parte de las compañías en la zona se especializa en la fabricación de calzado. Esta cifra demuestra la relevancia de esta actividad en la economía local y su capacidad para impulsar el crecimiento económico y la creación de empleo.

2. Fabricación de partes de calzado (7%): Aunque representan una parte más pequeña de la industria, las empresas especializadas en la producción de componentes para calzado son un elemento crucial en la cadena de suministro de la industria del calzado en su conjunto.

3. Marroquinería (9%): El sector de marroquinería también tiene una presencia significativa en el Restrepo. Este subsector abarca la producción de bolsos, cinturones y otros productos relacionados, y puede ofrecer oportunidades para la diversificación de la industria. (SDDE, 2013).

Como parte del estudio llevado a cabo por la Salazar y Calderón (2015) en relación con el sector manufacturero de calzado del Restrepo, se realizó una muestra aleatoria de 50 empresas locales. Los resultados arrojados por esta muestra proporcionan una perspectiva sobre las tendencias y preferencias en el sector.

El 60% de las empresas encuestadas se dedican a la fabricación de calzado para dama, lo que refleja una clara demanda por parte de este público. Además, se identificó que el 4% se enfoca en la producción de calzado para hombre y el 2% para niños. Esto indica que el mercado de calzado en el Restrepo atiende a diferentes segmentos de la población.

Otro aspecto interesante es la presencia de empresas que fabrican calzado para múltiples segmentos. El 26% de las empresas encuestadas producen calzado tanto para dama como para caballero, lo que sugiere una estrategia de diversificación. Además, el 6% produce

calzado para dama y para niño, mientras que el 2% se especializa en calzado para caballero y niño. Estas empresas muestran una versatilidad en su oferta que podría ser clave para su competitividad en el mercado.

Respecto a los componentes empleados en la producción de calzado, se destaca el cuero como el material predominante, utilizado por más del 80% de las empresas. El cuero ha sido tradicionalmente valorado por su durabilidad y calidad, lo que lo posiciona como la primera opción para la producción de calzado. Sin embargo, se nota una inclinación hacia la utilización de materiales sustitutos, como el sintético y los textiles. Esto se debe en parte a la necesidad de mantener precios competitivos en un mercado en constante cambio. (Sicex, 2021)

Se identificó en el estudio de la industria manufacturera de calzado en la zona de Restrepo, la presencia de estacionalidades en el sector. Estas estacionalidades se traducen en una inestabilidad en los ingresos generados por las empresas que operan en esta industria y pueden tener un impacto significativo en la estabilidad laboral de sus empleados.

La estacionalidad en la industria del calzado se manifiesta a través de picos de producción y demanda que se concentran en determinados meses del año. En particular, se observa que los meses de septiembre a diciembre son períodos de alta demanda, lo que sugiere que muchas empresas experimentan un aumento significativo en sus ingresos durante este período. Esto podría relacionarse con la temporada de festividades y compras navideñas, donde las personas buscan comprar calzado para ellos mismos y como regalos.

(Estacionalidad del Sector del Calzado, 2000)

Aquellas que se dedican a la fabricación de calzado escolar experimentan un pico especialmente alto en el mes de enero, coincidiendo con el inicio del año escolar. Este pico

puede representar una oportunidad significativa para estas empresas, pero también implica una presión adicional en términos de producción y gestión de recursos humanos durante ese período.

Por otro lado, las empresas que no se enfocan en el nicho de mercado del calzado escolar enfrentan una estacionalidad diferente. Para estas empresas, se observa un pico bajo que abarca desde enero hasta marzo y nuevamente desde junio hasta agosto. Estos períodos pueden caracterizarse por una disminución en la demanda y, por lo tanto, en los ingresos. Esto plantea desafíos particulares para la gestión financiera y la estabilidad laboral de los empleados, ya que es posible que deban enfrentar reducciones en la producción y la fuerza laboral durante estos meses. (Estacionalidad del Sector del Calzado, 2000)

Los empleados que trabajan en el sector del calzado, se ven impactados por fluctuaciones en la demanda y, en consecuencia, enfrentan períodos de menor actividad y posiblemente pérdida de empleo temporal. (Salazar y Calderón, 2015)

Por lo anterior, en este sector, es común que las empresas realicen contratos de trabajo por temporadas y paguen a sus empleados bajo el sistema de pago al destajo, es decir, según la cantidad de unidades de calzado producidas. Esta práctica cultural y social se ha mantenido arraigada en el sector durante décadas, pero presenta varios desafíos.

Una de las principales consecuencias de esta modalidad de contrato es la inestabilidad laboral que experimentan los trabajadores. Al depender de la producción y la demanda estacional de calzado, los empleados pueden enfrentar períodos de empleo intermitente, lo que afecta sus ingresos y su capacidad para planificar su vida y futuro. (Salazar y Calderón, 2015)

Además, la informalidad laboral se manifiesta en la falta de contratos formales por escrito entre los trabajadores y los empleadores. Esta falta de formalidad dificulta que los empleados tengan acceso a beneficios laborales esenciales, como afiliaciones a la seguridad social, incluyendo salud y pensión. La falta de afiliación a la seguridad social es una preocupación importante, ya que deja a los trabajadores vulnerables en caso de enfermedad o jubilación. (Espinel 2020)

La informalidad laboral en el sector del calzado también ha llevado a que los empleados busquen oportunidades en otros sectores industriales que ofrezcan una mayor estabilidad laboral y beneficios formales. Como resultado, se ha producido una escasez de trabajadores en la industria del calzado, Lo que ha tenido un efecto adverso en la producción y la competitividad de las compañías locales.

Lo anterior tiene una repercusión directa en el nivel de eficiencia de las empresas ya que el estudio de Salazar y Calderón (2015) indicó que solo el 52% de las compañías objeto de análisis producen menos de 100 pares de zapatos diarios. Esta cifra es reveladora, ya que indica que la mayor parte de las empresas en la región operan con una capacidad de producción relativamente baja en circunstancias habituales. Sin embargo, es notable tener en cuenta que la producción puede variar significativamente dependiendo de la temporada del año.

En los meses de temporada alta, las empresas más grandes son capaces de producir entre 200 y 500 pares de zapatos diarios. Esto se alinea con la demanda creciente durante los

periodos festivos y de compras, como las festividades de fin de año. En estos momentos, las empresas aprovechan al máximo de su capacidad productiva para atender la demanda del mercado. (Salazar y Calderón, 2015)

Durante los períodos de baja estacionalidad, muchas empresas se ven obligadas a detener su producción principal y se dedican a actividades complementarias, como la elaboración de muestras para la próxima colección, la recuperación de cartera y las visitas a clientes.

Uno de los datos claves revelados en el estudio de Salazar y Calderón (2015) es la producción media por trabajador, que se sitúa en 6.49 pares de zapatos por día. Esto indica que, en promedio, cada empleado en las empresas analizadas contribuye a la producción de aproximadamente 6 pares de zapatos diarios. Este dato es un indicador relevante de la eficiencia y la capacidad productiva de las empresas incluidas en el estudio.

Se identificó que alrededor del 80% de las empresas de la muestra tienen una productividad que no supera los 10 pares de zapatos por trabajador al día y el 6% de las empresas en la muestra logra alcanzar una producción por trabajador diaria superior a los 15 pares de zapatos, no tuvo datos del restante de la población de según lo establece el estudio por la carencia de información por parte de los emprendedores. (SDDE, 2013)

El nivel de tecnificación se revela como un factor crítico en el sector del calzado del Restrepo. Los empresarios han decidido invertir en maquinaria avanzada para la fabricación de calzado encuentran que mantener altos niveles de producción es costoso debido al consumo de energía que requieren estas máquinas. Esto puede explicar en parte por qué la

mayoría de las empresas en la muestra aún dependen en gran medida de métodos de producción más artesanales. (Pineda y Mendoza, 2018)

El estudio de Salazar y Calderón (2015) también proporciona información sobre el grado de tecnificación en las empresas de la muestra:

- Un 38% de las empresas se consideran mayoritariamente artesanales, lo que sugiere que la producción se basa principalmente en mano de obra y procesos manuales.
- Un 46% tiene un enfoque mixto, combinando procesos manuales con la incorporación de máquinas en algunas actividades del proceso de producción.
- Un 17% se clasifica como mayoritariamente tecnificadas, lo que implica que su producción depende en gran medida en la maquinaria con un mínimo de actividades manuales.

A partir de las entrevistas realizadas en el estudio Salazar y Calderón (2015), se pueden identificar cuatro casos generales que reflejan la diversidad en el nivel de tecnificación y capacidad de producción de las empresas:

1. Talleres Artesanales (18%): Estos talleres son altamente artesanales y suelen funcionar en viviendas con 2 o 3 puestos de trabajo, a menudo ocupados por miembros de la familia. Carecen de medidas de seguridad y tienen una producción promedio al mes de entre 80 y 100 pares. El principal desafío es la falta de liquidez para adquirir insumos y maquinaria.
2. Talleres con Incorporación de Maquinaria (48%): Estos talleres cuentan con algo más de capacidad y espacio. Han incorporado hasta 4 máquinas en el proceso de

fabricación, lo que les permite incrementar la cantidad de producto terminado y reducir los tiempos de fabricación. Sin embargo, la organización interna presenta restricciones y congestión debido a una utilización deficiente del espacio, y la seguridad laboral y de fábrica a menudo se descuida. Su producción promedio al mes varía de 101 a 1000 pares.

3. Empresas con Mayor Tecnificación (26%): Estas empresas disponen de más de 4 máquinas en el proceso, con 5 o 6 puestos de trabajo. Tienen una producción más organizada y han implementado medidas de seguridad para el personal operativo, aunque a veces se enfrentan a resistencia al uso de elementos de seguridad como los tapabocas. Producen alrededor de 3500 pares al mes.

4. Empresas Altamente Tecnificadas (8%): Estas fábricas operan en bodegas grandes y están altamente organizadas. Utilizan maquinaria sofisticada y eficiente, e incluso han adquirido máquinas para la fabricación de plantillas y suelas debido a problemas en el abastecimiento. Mostraron un interés creciente en la adquisición de maquinaria moderna para agilizar procesos y mejorar la calidad del producto terminado. Solo un caso en la muestra posee tecnología avanzada, como máquinas de corte automático y máquina de inyección de suelas en PVC, lo que les permite mecanizar completamente el proceso.

En la industria del calzado en el barrio de Restrepo, la productividad y la falta de tecnificación en el proceso de producción emergen como factores cruciales que influyen en la competitividad del sector. Este escenario plantea desafíos importantes para las empresas locales y destaca la dependencia que existe en un proceso industrializado. (SDDE, 2013)

La falta de tecnificación en el proceso productivo es una preocupación clave. Este factor pone a las empresas en desventaja frente a competidores de países más industrializados, como China, que lideran las importaciones de calzado en el país. China ha logrado aprovechar la tecnología y la automatización para aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción, lo que les permite ofrecer productos a precios más competitivos en el mercado global. (Pineda y Mendoza, 2018)

La barrera financiera es otra dificultad que enfrentan las empresas locales: la incapacidad de adquirir nuevas tecnologías. A pesar de que muchos empresarios están conscientes de los avances tecnológicos disponibles en la industria, la falta de recursos financieros limita su capacidad para invertir en maquinaria y equipos más modernos. Esta limitación financiera se traduce en una dificultad para mejorar la productividad y mantenerse competitivo.

Según Rosmery Quintero, presidenta nacional de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi), uno de los principales desafíos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) en Colombia es la falta de acceso a préstamos financieros, una herramienta clave para su expansión y desarrollo sostenible. Esta problemática plantea importantes implicaciones para el panorama empresarial del país. (Pérez, 2022)

Quintero resalta que el 62% de las pequeñas empresas colombianas carece de obtención a préstamos financieros. Esta limitación en el acceso al crédito puede frenar el potencial de crecimiento de estas empresas, ya que los préstamos son esenciales para

financiar inversiones en infraestructura, tecnología, expansión de operaciones y otros aspectos fundamentales para la competencia en un mercado cada vez más demandante. (Pérez, 2022)

Un problema relacionado es la educación financiera limitada que caracteriza a muchas de estas empresas. En muchos casos, las decisiones financieras se toman calculadas en el conocimiento limitado de los propietarios o en personal con poca experiencia en temas financieros. Esto puede llevar a decisiones financieras poco informadas ya una gestión ineficiente de los recursos.

Salazar y Calderón (2015) proporciona una visión importante sobre la situación actual en la industria del calzado, particularmente en cuanto al avance de diseños y catálogos. El 94% de las empresas en este sector no cuentan con el desarrollo de catálogos con diseños propios. Este hallazgo pone de manifiesto un desafío significativo para las empresas y sugiere la necesidad de impulsar la innovación en el diseño de calzado.

La falta de desarrollo de catálogos con diseños propios limita la capacidad de diferenciación de las compañías en un mercado cada vez más disputado. La capacidad de ofrecer diseños únicos y atractivos es un factor clave para atraer a los consumidores y destacar en la industria del calzado. Sin embargo, la dependencia en la adopción de tendencias del mercado y la realización de ajustes mínimos en los diseños no permite una verdadera distinción. (Salazar y Calderón, 2015)

Las fuentes tradicionales para la determinación del diseño de los zapatos en el sector incluyen la asistencia a ferias, viajes, consulta de revistas y tendencias de internet.

Es fundamental reconocer que la creatividad y la innovación, en el diseño de calzado son fundamentales para el éxito de las empresas en este sector. La diferenciación en términos de estilo, materiales, comodidad y funcionalidad es lo que puede impulsar la demanda de los productos y generar lealtad de marca.

El libro "Cálcelo sin Compromiso: El Arte de la Zapatería del Barrio Restrepo de Bogotá," publicado por el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, ofrece una visión valiosa sobre la industria del calzado en el Barrio Restrepo. En este libro, se hace referencia a un estudio realizado por la investigadora Andrea Piraquive, quien posee un Máster en Diseño de la Universidad Nacional de Colombia. (Espinell, Montagut y Sepúlveda, 2021)

El estudio de Piraquive se centró en siete empresas pequeñas y medianas del sector del calzado en el Barrio Restrepo. Uno de los hallazgos clave destacados en el libro es la existencia de una contradicción perceptible entre los diseñadores y los empresarios de este sector. Los diseñadores se sienten limitados en sus capacidades creativas, mientras que los empresarios consideran que los diseños no son lo suficientemente originales y recurren a la copia adaptada como una estrategia.

Esta contradicción refleja un desafío importante en la industria del calzado en el Barrio Restrepo. La falta de originalidad en los diseños y la dependencia de la copia adaptada pueden obstaculizar la distinción y la competitividad de las empresas locales. La originalidad y la innovación en el diseño son factores cruciales para destacar en el mercado y atraer a los consumidores.

Además, el estudio de Piraquive también señala otro problema significativo: la falta de formalización de los procesos relacionados con el diseño. Esta falta de formalización no solo dificulta el desarrollo de diseños originales y la creación de una identidad única para las

marcas de calzado del Barrio Restrepo, sino que también puede limitar las posibilidades de crecimiento y ampliación de las empresas en el sector.

El estudio de Andrea Piraquive resalta desafíos importantes que enfrenta la industria del calzado en el Barrio Restrepo, como la necesidad de fomentar la originalidad en el diseño, la formalización de los procesos y la búsqueda de estrategias que permitan a las empresas competir de manera efectiva en el mercado local y nacional. Estos hallazgos subrayan la importancia de apoyar y fortalecer esta industria, que forma parte integral del patrimonio cultural y económico de Bogotá. (Espinell, Montagut y Sepúlveda, 2021)

En la industria del calzado, la determinación de precios es un factor crucial para la rentabilidad y la viabilidad de las empresas. Las empresas del sector adoptan diferentes enfoques en este aspecto, lo que refleja la complejidad de la toma de decisiones sobre precios en este mercado.

En general, las empresas del sector suelen basar sus precios en una estimación del costo del producto, a la que se agrega un margen de beneficio que normalmente oscila entre el 15% y el 20%. Sin embargo, esta práctica varía según el perfil del cliente y los niveles de venta. Es importante destacar que esta estimación de costos suele estar centrada únicamente en los costos directamente relacionados con la producción del calzado, excluyendo otros gastos como el modelaje, hormas, trabajo del propietario, depreciación, intereses y descuentos por pronto pago.

Un punto de especial interés es la relación con las grandes superficies o distribuidores, donde los márgenes de beneficio se reducen significativamente al rango del 8% al 10%. Esto ha llevado a que muchos empresarios consideren si vender a este tipo de clientes es viable para sus negocios, ya que, si bien pueden lograr mayores volúmenes de venta, los niveles de rentabilidad que ofrecen los distribuidores son relativamente bajos. Además, los amplios períodos de pago que suelen requerir estas grandes superficies pueden generar desafíos adicionales en términos de flujo de efectivo para las empresas de calzado. (Salazar y Calderón, 2015)

Dentro de la industria del calzado, las estrategias de comercialización desempeñan un papel crucial en la promoción y venta de productos. Las empresas en este sector emplean una variedad de enfoques en sus esfuerzos de comercialización, lo que refleja la diversidad y la adaptabilidad del mercado.

Una estrategia de comercialización utilizada por los empresarios es la asistencia a ferias y ruedas de negocios. Estos eventos proporcionan una plataforma importante para presentar productos, establecer contactos con posibles clientes y conocer las últimas tendencias del mercado. Además, las "correrías", que implican visitar a posibles clientes para mostrar muestras de productos en diferentes partes del país, son una táctica efectiva para generar interés y cerrar acuerdos comerciales. (Espinell 2020)

La utilización del sitio web y las plataformas de redes sociales se ha vuelto cada vez más relevante en la estrategia de comercialización de algunas empresas de calzado. Estas

plataformas permiten la promoción en línea de productos, la creación de una presencia de marca y la interacción con los clientes de manera directa. Sin embargo, es importante destacar que no todas las empresas han adoptado plenamente estas herramientas digitales.

Un aspecto interesante es la falta de uso de estudios de mercado por parte de los empresarios. Muchos consideran que estos estudios son costosos y, por lo tanto, no accesibles para sus operaciones. Esta percepción puede representar un desafío, ya que la investigación de mercado puede proporcionar información valiosa sobre las preferencias y necesidades de los consumidores, así como oportunidades de expansión.

Por otro lado, los empresarios que hacen parte de la muestra del estudio de Salazar y Calderón, (2015) han experimentado un entorno de negocios caracterizado por una tendencia alza en los costos durante los últimos 5 años, con un aumento que oscila entre el 15% y el 25%. Este fenómeno ha planteado desafíos significativos para las empresas y se ha transformado en un tema de preocupación dentro del sector.

El incremento en los costos se atribuye principalmente al encarecimiento de los insumos clave, como el cuero, los pegantes y otros materiales esenciales en la fabricación de calzado. Asimismo, la mano de obra se ha vuelto cada vez más escasa, lo que ha impulsado los costos laborales. Además, los servicios públicos, como la provisión de electricidad y agua, también han experimentado aumentos en sus tarifas, lo que ha contribuido al incremento de los costos operativos de las empresas de calzado.

Por otro lado, en lo que respecta al comportamiento de los ingresos en el mismo período, la mayoría de los empresarios señala una tendencia negativa. Esta disminución de los ingresos se atribuye a varios factores:

- Baja demanda: La demanda de calzado ha experimentado fluctuaciones, en parte debido a las condiciones económicas cambiantes y la incertidumbre del mercado.
- Aumento de la Competencia: La industria del calzado se ha vuelto cada vez más competitiva, con la entrada de nuevos jugadores y la presencia de marcas globales, lo que ha ejercido presión sobre los márgenes de beneficio.
- Incremento de los Costos: El incremento en los costos de producción ha reducido la capacidad de las empresas para mantener precios competitivos y ha impactado negativamente en sus márgenes de ganancia. (Salazar y Calderón, 2015)

Esto conduce a problemas de liquidez que los empresarios enfrentan, lo que les impide realizar inversiones en su capital, afectando directamente su competitividad tanto a corto como a largo plazo.

Por otro lado, Salazar y Calderón, (2015) subraya la vital relevancia de las materias primas en la industria del calzado y su impacto directo en la competitividad de la empresa. El acceso en condiciones favorables a los insumos necesarios es esencial para el desarrollo de cualquier industria, y en el caso de la fabricación de calzado, esto no es una excepción.

La relación entre los empresarios de la industria del calzado del Barrio Restrepo y sus proveedores es un componente fundamental para asegurar la calidad y la eficiencia de la

producción. EL 80% de las empresas en la muestra optan por mantener relaciones estables con sus proveedores, motivados por la consideración de precio y calidad. Además, es común que los pagos a los proveedores se realicen en un plazo de 30 días, lo que indica una relación comercial que busca equilibrar los intereses de ambas partes. (Forero, 2014)

Uno de los componentes clave en la fabricación de calzado es el cuero, un material que ha experimentado desafíos significativos en términos de abastecimiento y calidad. El informe señala que ha habido un desabastecimiento de cuero en el mercado, y el cuero disponible no siempre cumple con los niveles de calidad requeridos. Este problema se relaciona directamente con el crecimiento de las exportaciones de cuero, que pasaron de 36.140 toneladas en 2008 a 61.564 toneladas en 2013, con un crecimiento promedio anual del 13%. Este aumento en la demanda global de cuero ha ejercido presión sobre la disponibilidad y la calidad del producto en el mercado local. (Sicex, 2021)

Como respuesta a estos desafíos, los productores de calzado han tenido que recurrir a productos sustitutos, como materiales sintéticos y textiles. Sin embargo, estos materiales no siempre pueden igualar la calidad que tradicionalmente se asocia con el cuero, lo que puede afectar la percepción del producto final por parte de los consumidores.

Estas dificultades no solo se presentan en la adquisición del cuero, sino que también se presentan dificultades con materiales como los plásticos para suelas, tacones, sintéticos y pegantes.

Como estrategia para mejorar la competitividad y disminuir el nivel de dependencia que tienen los empresarios del calzado sería considerar lo siguiente:

- **Diversificación de Proveedores:** Explorar fuentes alternativas de materias primas y diversificar las fuentes de abastecimiento para disminuir la dependencia de un único proveedor.
- **Gestión de Calidad:** Trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para garantizar altos estándares de calidad y colaborar en el aumento de la calidad de los suministros.
- **Investigación y Desarrollo:** Explorar la innovación en materiales y técnicas de producción que puedan reducir la dependencia de un solo tipo de materia prima.
- **Gestión de Inventarios:** Mantener inventarios estratégicos de materias primas para mitigar los efectos de la escasez y las fluctuaciones en los precios.

El acceso a materias primas de calidad y costo es esencial para la capacidad competitiva de la industria del calzado. Los desafíos en el suministro de cuero y la calidad de los materiales alternativos plantean importantes consideraciones para los empresarios en este sector, que deben ser abordadas mediante estrategias efectivas de administración de la cadena de suministro y la búsqueda de soluciones innovadoras para mantener la calidad de los materiales alternativos. productos finales. (Sicex, 2021)

En la industria del calzado, la base de clientes es un componente esencial para el éxito de las empresas. Según Salazar y Calderón, (2015), las empresas consultadas en este sector tienen una variedad de clientes, pero se pueden agrupar principalmente en dos categorías clave que definen su estrategia de mercado.

La primera categoría incluye a las grandes empresas de distribución de calzado, que desempeñan un papel fundamental en la cadena de suministro y distribución. Entre estas empresas se encuentran nombres reconocidos como Croydon, Cencosud, Spring Step, Bata, Calzado Bucaramanga y marcas como Aquiles y Bosi. Estas grandes empresas suelen operar a nivel nacional o incluso internacional, lo que ofrece a los fabricantes de calzado la oportunidad de acceder a un mercado más amplio a través de acuerdos comerciales con ellas. Sin embargo, trabajar con estas grandes empresas también puede implicar presiones en los márgenes de beneficio debido a las negociaciones comerciales.

La segunda categoría de clientes está compuesta por locales y distribuidores minoristas que venden directamente al consumidor final. Estos pueden ser tiendas de calzado independientes, pequeñas cadenas de tiendas o distribuidores locales. Algunas empresas de calzado optan por tener sus propios locales de distribución como una estrategia para llegar directamente a los consumidores. Otros pueden utilizar canales de venta en línea, como el comercio electrónico, para alcanzar a una audiencia más amplia y variada. (Salazar y Calderón, 2015)

La diversificación de clientes es una estrategia importante para las empresas de la industria del calzado, ya que reduce la dependencia de un solo tipo de cliente y puede ayudar a mitigar riesgos comerciales. Aquellas empresas que han implementado con éxito canales de venta en línea han experimentado un crecimiento adicional al aprovechar la creciente tendencia de compras en línea.

La gestión de pagos es un aspecto crítico que afecta directamente la salud financiera de las empresas, puesto que, en la mayoría de las situaciones, los clientes no realizan el pago de la mercancía de manera inmediata, lo que plantea desafíos significativos en términos de liquidez. (Pérez, 2022)

Uno de los aspectos resaltados en el informe es la variabilidad en los plazos de pago que se manejan en esta industria. Los plazos pueden oscilar desde 30 hasta 180 días, lo que representa una disparidad considerable entre el tiempo en que las empresas deben financiar sus operaciones y el momento en que reciben los pagos de los clientes. Esta brecha temporal puede generar tensiones financieras y afectar la aptitud de las empresas para satisfacer con sus compromisos y gastos operativos. (Espinell, Montagut y Sepúlveda, 2021)

La discrepancia entre los plazos de pago de los proveedores y los plazos de pago de los clientes puede ser especialmente desafiante para las empresas de calzado. Mientras que los proveedores pueden exigir pagos más rápidos, los clientes pueden retrasar el pago de las

facturas. Esta situación puede resultar en problemas de liquidez que afecten la capacidad de la empresa para funcionar de manera efectiva y cumplir con sus obligaciones financieras.

Uno de los desafíos fundamentales que enfrentan las compañías en el sector del calzado, es la debilidad en sus esfuerzos comerciales. Este aspecto es crítico, ya que la falta de una estrategia comercial sólida puede limitar significativamente el desarrollo y la competitividad de las empresas.

A continuación, se abordan los puntos claves relacionados con la debilidad comercial y se proponen enfoques para fortalecer esta área:

- **Penetración de Mercado y Exploración:** La falta de estrategias decididas para la penetración y exploración de mercados es un obstáculo para el crecimiento. Las empresas de calzado deben considerar la diversificación geográfica, la expansión a nuevos territorios o incluso la exportación como oportunidades para aumentar su alcance y cuota de mercado.
- **Marketing:** La ausencia de esfuerzos de marketing efectivo puede resultar en una falta de visibilidad y reconocimiento de marca. Las empresas deben invertir en estrategias de marketing que incluyan la promoción de productos, publicidad en línea y offline, así como la utilización de las redes sociales para alcanzar a una audiencia más extensa y fortalecer su presencia en el mercado.
- **Búsqueda de Nichos de Mercado:** Identificar nichos de mercado específicos puede ser una estrategia efectiva para diferenciarse en una industria competitiva. Las empresas pueden enfocarse en segmentos de mercado particulares, como calzado deportivo,

calzado para actividades al aire libre, calzado de lujo, entre otros, y adaptar sus productos y estrategias a las necesidades de esos nichos.

- **Desarrollo de Imagen y Marca:** La construcción de una imagen de marca sólida y una identidad distintiva puede ser un activo valioso. Esto implica desarrollar una narrativa de marca, un logotipo memorable y una estrategia de comunicación coherente que resuene con los clientes.
- **Cooperación entre Empresarios:** La colaboración entre empresarios del sector del calzado puede ser beneficiosa. Compartir estrategias comerciales exitosas, conocimientos y recursos puede fortalecer la posición de las empresas en el mercado y fortalecer su capacidad de negociación ante clientes y proveedores.

El fortalecimiento de las estrategias comerciales es esencial para el desarrollo y la competitividad empresarial en la industria del calzado. La identificación de nichos de mercado, el desarrollo de una fuerte presencia de marca y el enfoque en estrategias de marketing efectivas son pasos clave para superar la debilidad comercial y alcanzar un mayor éxito en este sector dinámico. (Morales, M., Sanabria, S. y Arias, M. 2010).

La industria del calzado en Colombia se encuentra ante diversos retos y posibilidades que son cruciales para su competitividad y crecimiento. En primer lugar, el acceso a materias primas de calidad y aumento es esencial para la fabricación de calzado de primera categoría. La disponibilidad y calidad del cuero, así como de materiales alternativos, son aspectos que los empresarios deben gestionar de manera efectiva a través de estrategias de administración de la cadena de suministro. (Espinel, Montagut y Sepúlveda, 2021)

La diversificación de clientes es una estrategia clave para las empresas del sector, ya que reduce la dependencia de un solo tipo de cliente y ayuda a mitigar riesgos comerciales. Aquellas empresas que han aprovechado con éxito los canales de venta en línea han experimentado un crecimiento adicional al adaptarse a las tendencias cambiantes de compra en línea.

La gestión de pagos es un desafío crítico en la industria del calzado, ya que la discrepancia entre los plazos de pago de proveedores y clientes puede afectar la liquidez de las empresas. La negociación, la optimización del flujo de efectivo y la diversificación de clientes son enfoques esenciales para abordar este desafío.

La debilidad en los esfuerzos comerciales puede limitar el desarrollo y la competitividad de las empresas dedicadas a la fabricación de calzado. Estrategias como la penetración en nuevos mercados, el marketing efectivo y la exploración de segmentos de mercado son fundamentales para superar esta debilidad. La cooperación entre empresarios puede fortalecer la posición de mercado de las empresas y mejorar su poder de negociación frente a los clientes. (Salazar y Calderón 2015)

El diseño y las tendencias desempeñan un rol fundamental en la industria del calzado. La creatividad en el diseño y la adaptación a las tendencias cambiantes son esenciales para el éxito en un mercado altamente competitivo. Las fuentes tradicionales de inspiración se complementan cada vez más con el uso de Internet. La estacionalidad en la industria del calzado crea desafíos tanto en la producción como en la estabilidad laboral. La gestión eficaz de la estacionalidad, incluida la planificación de la producción y la diversificación de

productos, es esencial para mantener la competitividad. (Espinel, Montagut y Sepúlveda, 2021)

La variabilidad en los niveles de productividad refleja la diversidad de enfoques de producción en el sector del calzado. La inversión en tecnología y la optimización de procesos son clave para mejorar la productividad en un entorno que va desde talleres artesanales hasta fábricas altamente tecnificadas. La industria del calzado en Colombia enfrenta una serie de desafíos y oportunidades que requieren estrategias efectivas de gestión, inversión en tecnología y adaptación a las tendencias cambiantes para preservar y aumentar su competitividad en el mercado.

La competitividad del Industria de calzado en el Barrio Restrepo de Bogotá refleja una rica tradición artesanal arraigada en la historia de la ciudad. Sin embargo, esta tradición se enfrenta a desafíos contemporáneos, como la competencia de importaciones extranjeras y la informalidad laboral. A pesar de estos obstáculos, el sector muestra resiliencia y ha buscado apoyo a través de iniciativas gubernamentales y programas de promoción. Para mantener y mejorar su competitividad, es esencial que la industria del calzado promueva la innovación en el diseño, busque la formalización de procesos laborales y comerciales, y continúe preservando su valiosa identidad cultural y patrimonio. Con el apoyo adecuado y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado, el Barrio Restrepo puede seguir siendo un referente en la producción de calzado en Bogotá y en Colombia.

Recursos, Capacidades, Estrategias Y Competitividad Del Sector Del Calzado

Oportunidades De Crecimiento Del Sector

El sector del calzado es uno de los sectores más tradicionales en el país, siendo principalmente una industria artesanal que con el tiempo ha experimentado un crecimiento sostenible, evolucionando hacia la industrialización y modernización.

El crecimiento de este sector se debe a varios factores, siendo uno de ellos la demanda local. Dado que el calzado se considera un producto de primera necesidad, los hogares colombianos destinaron una considerable suma de dinero a la moda en julio de 2022, incluyendo vestuario, artículos y accesorios personales, así como, por supuesto, calzado. Esto representó un total de 2,86 billones de pesos, equivalente al 3,2% del gasto nacional. De esta cifra, el 11,9% corresponde a las ventas de calzado.

Estos datos demuestran que, a pesar de las actuales dificultades económicas del país, el sector del calzado continúa experimentando un crecimiento constante. En el año 2021, registró un impresionante crecimiento del 21% en comparación con el año anterior. Asimismo, para junio de 2022, el crecimiento fue del 8,7% con respecto a 2021, superando las expectativas previas para el sector, que se situaban en un 5%. Estos números reflejan la resiliencia y la vitalidad de la industria del calzado en Colombia, que sigue a pesar de los desafíos económicos que puedan surgir.

(<https://www.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2022/09/Observatorio-Inexmoda-Julio-2022.pdf>)

El continuo crecimiento que experimenta la industria del calzado puede contribuir principalmente a la constante expansión que está teniendo lugar en el país, en particular en la ciudad de Bogotá. Esta metrópolis ha experimentado un crecimiento significativo en su

población, resultado de diversos factores, tales como la migración de personas procedentes de otras regiones de Colombia, los ambiciosos planes de urbanización que buscan ampliar las áreas urbanas de la ciudad, así como las crecientes oportunidades económicas y culturales que la misma ofrece. En los últimos años, este crecimiento poblacional se ha visto impulsado, en gran medida, por la llegada de habitantes de Venezuela.

Según los datos más recientes proporcionados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) a través del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2017, Bogotá registró una población de 7.181.469 habitantes, lo que representa un aumento porcentual del 6,5% en comparación con los resultados obtenidos en el periodo intercensal 2005-2018. Esto implica que, en los últimos cuatro años y medio, la población bogotana ha incrementado en 720,184 personas. En cuanto a la vivienda, las proyecciones señalan que en el año 2022 se cuentan un total de 2,915,263 hogares y 2,898,736 viviendas en la ciudad.

Este incremento poblacional tiene un impacto significativo en el sector del calzado, ya que representa una oportunidad de expansión, tal como lo reflejan las cifras recopiladas por Unimoda. Un aumento en la población conlleva una mayor demanda de productos, y esto se refleja en las estadísticas del DANE, que muestran un índice promedio de producción para el primer semestre del 100.7, con un crecimiento del 27.5% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este incremento se traduce en una variación positiva del 36.3% en el índice promedio de ventas de calzado durante los meses de enero a junio de 2021 y 2022.

Es decir que, el crecimiento continuo de la industria del calzado se relaciona directamente con el constante aumento de la población en Bogotá, lo que crea una mayor demanda de productos y brinda oportunidades de expansión para este sector. Las cifras del

DANE respaldan esta tendencia al mostrar un incremento en la producción y ventas de calzado en la ciudad.

Uno de los factores determinantes en el crecimiento del sector del calzado es la constante innovación y el diseño que ha experimentado. En este sentido, la ciudad de Bogotá se ha adaptado de manera ejemplar a las cambiantes demandas del sector, captando la atención de compradores procedentes de diversas ubicaciones. Los productores locales se destacan por la calidad y el diseño excepcionales de sus productos, lo que ha contribuido significativamente al éxito del sector.

Una iniciativa notable que ha contribuido al fortalecimiento de esta industria es la Feria del Calzado, organizada por la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM). Este evento ha brindado a los empresarios una valiosa plataforma para exhibir sus productos y llegar a nuevos y variados clientes, ya que la feria atrae tanto a compradores nacionales como internacionales.

La creación de esta feria surgió de una necesidad imperante: la de conectar a fabricantes, distribuidores y diseñadores en un solo espacio. Su principal objetivo radica en promocionar los productos de la industria del calzado, facilitar el establecimiento de contactos comerciales y proporcionar un espacio para conocer las últimas tendencias en el sector. Gracias a esta iniciativa, se ha fomentado la colaboración y el crecimiento del sector del calzado en Bogotá, consolidándose como un epicentro importante en la industria a nivel nacional e internacional.

La creación de esta feria de dio como una necesidad conectar fabricantes, distribuidores y diseñadores en uno solo lugar con el objetivo de promocionar sus productos, establecer contactos comerciales, y conocer las últimas tendencias en la industria.

Es fundamental destacar que el sector del calzado experimenta un crecimiento constante no solo en el ámbito de las ventas nacionales, sino también a través de iniciativas significativas como la Feria del Calzado y la apertura económica y comercial del país. Estas acciones han brindado a los empresarios la oportunidad de presentar sus productos en diversos países, lo que ha contribuido notablemente al desarrollo de este sector.

Según las cifras proporcionadas en el informe presentado por Unimoda, titulado "Observatorio de Moda 2022", las exportaciones en el sector de la moda han experimentado un impresionante crecimiento del 24.8% hasta junio de 2022. Es importante destacar que el calzado ha desempeñado un papel destacado en estas exportaciones, representando el 48.4% del total. En años anteriores, específicamente en los periodos de 2018, 2019 y 2020, las exportaciones habían experimentado una disminución significativa del 41,7%. Sin embargo, en 2021, con ventas acumuladas por un valor de \$31.400.000 de dólares, se revirtió esta tendencia decreciente, logrando un aumento impresionante del 61.8% con respecto a 2020.

En el primer semestre de 2022, se ha continuado esta tendencia positiva, con una variación del 51.3% en comparación con el mismo período de 2021 y un total acumulado de ventas de 22.762 miles de dólares.

Estos datos reflejan claramente el impacto positivo de las iniciativas de promoción y la apertura comercial en el sector del calzado, lo que ha permitido a los empresarios colombianos expandir sus horizontes y aprovechar nuevas oportunidades en mercados internacionales. Este crecimiento sostenido es un indicio talentoso del potencial continuo de esta industria en el ámbito global.

Con base en la información anterior y tomando como referencia las clasificaciones de las partidas arancelarias de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) la

partida 6403, calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado, y parte superior de cuero natural, se destaca que su valor acumulado en términos de FOB alcanzó los \$8,800,748 en exportaciones. Le sigue la partida 6402, que corresponde a otros tipos de calzado con suela y parte superior de caucho o plástico, con un total de \$3,647,673. En tercer y cuarto lugar, con valores muy similares, se encuentran las partidas 6406, que incluyen partes de calzado, plantillas, taloneras y artículos similares y 6404, calzado con suela de caucho, plástico, cuero y parte superior textil, así como el calzado impermeable con caucho o plástico, respectivamente.

La partida 6401, que abarca el calzado impermeable con suela de caucho o plástico, ocupa el quinto lugar, registrando un acumulado de \$533,861 en ventas durante el primer semestre de 2022. Finalmente, la partida 6405, que engloba otros tipos de calzado no mencionados anteriormente, representa un monto significativo en ventas, alcanzando la suma de \$19,066,997 durante el mismo período, tal y como se evidencia en la siguiente gráfica.

Estos datos reflejan la relevancia y diversidad del sector del calzado en términos de exportaciones y ventas en Colombia, destacando la importancia de diferentes categorías de productos dentro de esta industria. La información sobre las partidas arancelarias es esencial para comprender y analizar el desempeño económico de un país en el comercio internacional y ayudar a las autoridades y empresarios a tomar decisiones informadas sobre políticas comerciales y estrategias de negocios.

Sin embargo, es importante destacar que las cifras de importación en el sector del calzado en Colombia son significativamente mayores que las exportaciones, con un marcado desequilibrio que persiste a lo largo del tiempo. En el período comprendido entre enero y junio de 2022, las importaciones equivalen a aproximadamente 11 veces el valor de las

exportaciones. Es relevante mencionar que este patrón se ha mantenido de manera constante, a excepción del año 2020, cuando las importaciones experimentaron una disminución notable del 33.1%.

Entre 2018 y 2019, el crecimiento en las importaciones de calzado se mantuvo por debajo del 6%, pero en el primer semestre de 2022, se observó un crecimiento significativo del 49.9% en las importaciones en comparación con el mismo período del año anterior.

Las partidas arancelarias 6404 (calzado con suela de caucho, plástico, cuero y parte superior de materia textil) y 6402 (otros tipos de calzado con suela y parte superior de caucho o plástico) representan aproximadamente el 75% de las compras en el sector de importaciones. Le sigue la partida 6403 (calzado con suela de caucho, plástico, cuero y parte superior de cuero natural), que ocupa el tercer lugar en términos de valor de importaciones. Notablemente, esta partida ha cuadruplicado su valor en comparación con las exportaciones del mismo producto en el mismo período.

Por último, se encuentran las importaciones de partes de calzado, plantillas, taloneras y productos similares (6406) y las de "otros tipos de calzado" (6405), que en conjunto suman una cifra acumulada de \$5,970,528 millones de dólares en el primer semestre de 2022.

Estas cifras indican una alta dependencia del mercado nacional en las importaciones de calzado, lo que resalta la necesidad de desarrollar estrategias para fomentar la producción y exportación local en el sector del calzado en Colombia, con el fin de equilibrar la balanza comercial y fortalecer la industria nacional.

El sector del calzado ha experimentado un notable crecimiento en Colombia, impulsado tanto por un aumento en la demanda interna como por un incremento en las exportaciones. No obstante, es innegable que los empresarios locales enfrenten desafíos

competitivos significativos frente a empresas extranjeras que disponen de tecnologías productivas más avanzadas. Esta situación pone de manifiesto tanto las oportunidades como las dificultades que caracterizan a este sector.

Por un lado, las oportunidades de crecimiento en la industria del calzado son innegables. El aumento de la demanda local, impulsado por factores como el crecimiento de la población y las tendencias de moda en constante cambio, ofrece un mercado prometedor para los productores nacionales. Asimismo, el incremento en las exportaciones señala un interés creciente en los productos de calzado colombianos en los mercados internacionales, lo que representa una oportunidad para expandir aún más el alcance de la industria y diversificar las fuentes de ingresos.

Por otro lado, es importante reconocer que los pequeños empresarios dentro del sector del calzado enfrentan desafíos considerables para destacar y competir competitivamente. Las empresas extranjeras a menudo cuentan con tecnologías productivas más avanzadas, lo que les permite producir de manera más eficiente y mantener costos competitivos. Además, la inversión en investigación y desarrollo puede ser más accesible para empresas más grandes, lo que les permite innovar y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado.

Para que los pequeños empresarios en el sector del calzado puedan sobresalir, es esencial abordar estas limitaciones. Esto puede implicar la adopción de tecnologías más modernas, la capacitación de la fuerza laboral en nuevas técnicas y procesos, y la búsqueda de oportunidades de colaboración o asociación para acceder a recursos y conocimientos adicionales. Asimismo, es importante que las políticas gubernamentales respalden y

fomenten el crecimiento y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en este sector.

En resumen, el sector del calzado en Colombia muestra un potencial considerable, pero también presenta desafíos que deben abordarse para que los empresarios locales, especialmente los pequeños, puedan sobresalir en un mercado cada vez más competitivo. Con una combinación adecuada de inversión, innovación y apoyo gubernamental, es posible aprovechar las oportunidades de crecimiento y fortalecer la presencia de la industria del calzado colombiano tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Las Fuerzas Competitivas De La Industria

Los pequeños empresarios en la industria del calzado se enfrentan a una serie de fuerzas competitivas que influyen significativamente en su desempeño y sostenibilidad en el mercado. Estas fuerzas, que están presentes en el entorno empresarial, moldean la dinámica de la competencia y requieren que los pequeños productores tomen decisiones estratégicas cuidadosas para mantener y mejorar su posición en el mercado.

Una de las principales fuerzas competitivas que impacta a los pequeños empresarios es la alta competencia entre los vendedores rivales. La industria del calzado es altamente competitiva, con una amplia gama de actores que buscan atraer a los mismos segmentos de mercado. Esto significa que los pequeños empresarios deben encontrar formas de diferenciarse en términos de calidad, diseño, precio o servicio al cliente para destacar en un mercado saturado.

La entrada de nuevos participantes es otra fuerza que afecta a los pequeños productores. A pesar de las barreras de entrada, existe un flujo constante de nuevos actores que buscan ingresar al mercado. Esto aumenta la competencia y obliga a los pequeños empresarios a mantenerse ágiles y enfocados en la innovación para mantener su ventaja competitiva.

La amplia variedad de productos sustitutos también representa una fuerza significativa. Los consumidores tienen opciones diversas en cuanto a calzado, desde diferentes estilos hasta marcas y materiales. Esto significa que los pequeños empresarios deben asegurarse de que sus productos sean atractivos y competitivos en comparación con las alternativas disponibles.

El poder de negociación de proveedores y clientes también es un factor clave en la dinámica competitiva. Dependiendo de su capacidad para negociar precios, términos y condiciones, los proveedores y clientes pueden influir en la rentabilidad de los pequeños empresarios.

El poder de negociación de los clientes en la industria del calzado en Colombia se deriva de la amplia variedad de opciones disponibles, la intensa competencia entre empresas locales y extranjeras, el acceso a información detallada en línea y las cambiantes preferencias de los consumidores. Sin embargo, para los pequeños empresarios, este poder se ve influenciado por la estructura de intermediación que caracteriza a la industria, dependiendo en gran medida de intermediarios que pueden afectar los márgenes de ganancia y el control sobre la presentación de sus productos. Navegar con éxito dentro de esta red de intermediarios es esencial para el éxito en el mercado del calzado.

Cada una de las fuerzas competitivas fueron tratadas en detalle en los siguientes apartados.

Competencia Entre Vendedores Rivales

Con base en la información previamente expuesta, es evidente que el sector del calzado en Colombia experimenta un crecimiento sostenido, con un aumento del 8.7% en junio de 2022 con respecto a 2021. Históricamente, esta industria ha demostrado ser un campo en constante crecimiento y evolución. Esto se traduce en una amplia variedad de opciones disponibles para los consumidores a la hora de elegir sus productos preferidos. En otras palabras, cambiar de una marca a otra no supone dificultades significativas ni costos adicionales, como a menudo ocurre en otras industrias.

Esto genera una intensa competencia entre los vendedores en el sector del calzado que se debe, en parte, a la gran oferta de productos. Según datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Bogotá, el Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería alberga alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia, y 15.000 en el de comercialización. Estas empresas se distribuyen en 28 de los 32 departamentos del país. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la cifra real podría ser aún mayor debido a la presencia de una considerable informalidad en el sector, que no se refleja en las estadísticas oficiales.

En un mercado caracterizado por la abundancia de productos y una amplia variedad de opciones, los vendedores de calzado se embarcan en una intensa competencia para atraer y retener a sus clientes. Esta competencia se basa en una serie de estrategias destinadas a satisfacer las demandas y preferencias de los consumidores, ya menudo implica ofrecer productos de alta calidad, una amplia gama de estilos, precios competitivos y experiencias de compra diferenciadas. Sin embargo, a pesar del esfuerzo considerable que realizan los productores para ofrecer productos innovadores, en muchos casos, los zapatos no presentan una diferenciación significativa frente a la competencia.

La búsqueda de la diferenciación en la industria del calzado es un desafío constante para los fabricantes y vendedores. Aunque pueden incorporar características únicas, diseños exclusivos o tecnologías innovadoras en sus productos, la realidad es que la esencia fundamental de un par de zapatos, en términos de su función principal de brindar comodidad y protección para los pies, tiende a ser bastante similar en la mayoría de los casos.

Este fenómeno puede generar una paradoja en el mercado del calzado, donde a pesar de la diversidad de opciones disponibles, los consumidores pueden percibir que las

diferencias entre productos son relativamente pequeñas en comparación con otras industrias. Esto puede hacer que la elección de un par de zapatos se base en factores subjetivos como la marca, la percepción de calidad y el precio, en lugar de características técnicas o funcionales significativamente diferentes.

La intensa rivalidad entre los vendedores del calzado se manifiesta en la búsqueda constante de maneras de destacarse, ya sea a través de estrategias de precios agresivos, promociones, marketing creativo o innovación en productos. Estas tácticas son utilizadas para ganar la preferencia de los consumidores y aumentar las ventas, lo que es esencial para sobrevivir en un mercado altamente competitivo

En un mercado saturado como el de la industria del calzado, los fabricantes y vendedores se enfrentan al desafío constante por destacar y atraer consumidores en medio de una competencia feroz. Una de las estrategias más comunes utilizadas para lograr este objetivo es la implementación de estrategias de precios, como descuentos, ventas de liquidación debido a cambios de temporada y remates, que tienen como finalidad aumentar las ventas en volumen, aunque a menudo esto llega a afectar los márgenes de utilidad esperados.

Estas estrategias de precios agresivos pueden generar un mayor atractivo para los consumidores finales, ya que ofrecen la oportunidad de adquirir productos a precios más bajos. Sin embargo, esta dinámica afecta directamente a aquellos empresarios que no cuentan con la capacidad financiera para otorgar descuentos sustanciales, ya que podrían verse forzados a operar con márgenes negativos. En este sentido, las ofertas y descuentos a menudo son promovidos por empresas grandes y consolidadas en el sector, que pueden negociar con los proveedores al comprar grandes cantidades de materiales y productos terminados.

Además, estas empresas suelen beneficiarse de tasas de financiación más favorables debido a su volumen de producción, lo que les permite mantener márgenes competitivos a pesar de los descuentos ofrecidos.

Para los pequeños y medianos empresarios de la industria del calzado, la adopción de estrategias de precios agresivos puede plantear un dilema. Por un lado, estas estrategias pueden atraer a un mayor número de clientes y aumentar las ventas, lo cual es especialmente útil en momentos de temporada alta o en respuesta a la competencia. Sin embargo, los márgenes de beneficios reducidos pueden tener un impacto en su viabilidad a largo plazo, especialmente si no cuentan con las mismas ventajas de escala y financiamiento que las empresas más grandes.

No obstante, cuando los empresarios comienzan a perder terreno en el mercado o enfrentan dificultades financieras, a menudo recurren a aplicar descuentos de precios profundos, lo que puede desencadenar una guerra de precios.

La situación anterior pone de manifiesto la existencia de una rivalidad intensa entre los vendedores de calzado en el mercado. Esta rivalidad surge como resultado de la competencia feroz en un sector donde la diversidad de productos y la amplia oferta generan un ambiente altamente competitivo. Los vendedores se ven obligados a emplear diversas estrategias para destacarse y atraer a los consumidores, lo cual, en términos de competitividad, puede tener un impacto directo en los pequeños empresarios.

Nuevos Participantes

El sector del calzado, al tratarse de una industria orientada a la producción, presenta notables barreras de entrada que pueden dificultar la incursión de nuevos participantes. Estas barreras se centran principalmente en la necesidad de contar con un capital inicial suficiente

para la adquisición de maquinaria especializada y la exigencia de poseer conocimientos técnicos específicos en la fabricación de calzado. Además, el acceso a materias primas de alta calidad y la disponibilidad de personal capacitado son obstáculos adicionales que pueden representar desafíos significativos para aquellos que buscan ingresar a esta industria altamente competitiva. Estas barreras reflejan la complejidad inherente y la inversión necesaria para establecerse con éxito en el sector del calzado.

A pesar de estas barreras de entrada, el sector productivo de Colombia muestra un crecimiento continuo y vigoroso. De acuerdo con las cifras reportadas en el Informe de Dinámica de Creación de Empresas de Confecámaras, en el año 2022 se fundaron en Colombia un total de 310.731 nuevas empresas, lo que representa un incremento del 1% en comparación con el año anterior, cuando se establecieron 307.679 unidades productivas. Estos datos también revelan un aumento del 3,1% en la creación de sociedades con respecto al año anterior.

Los sectores que han contribuido significativamente a la generación de empleo, se destacan el comercio y la reparación de vehículos, el alojamiento y los servicios de comida, y la industria manufacturera. Estos sectores continúan siendo motores clave del desarrollo económico del país. <https://confecamaras.org.co/noticias/865-mas-de-310-mil-en-empresas-se-crearon-en-colombia-en-2022#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%2024%20de%20enero%20de,con%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior.>

El panorama descrito evidencia que los colombianos continúan apostando por la creación de empresas como una fuente de crecimiento social, a pesar de las dificultades inherentes a la independencia económica en una economía como la colombiana. Esta

tendencia al emprendimiento se refuerza gracias a las facilidades que ofrece Colombia para la creación de empresas, respaldadas por los incentivos gubernamentales que fomentan y respaldan el establecimiento de nuevos negocios.

Los "zapateros", quienes poseen el conocimiento en la confección de calzado, buscan materializar sus habilidades mediante la creación de emprendimientos como una forma de alcanzar la independencia laboral. Esto ha contribuido a ampliar el grupo de interesados en formar parte del sector del calzado, lo que a su vez ha permitido que algunos de ellos logren superar las barreras tradicionales de entrada en la industria. Esta dinámica ha fomentado una mayor competencia y diversidad de ofertas.

Aunque las barreras de entrada puedan ser desafiantes, aquellos emprendedores dispuestos a superarlas no solo contribuyen al crecimiento de la industria del calzado, sino que también incentivan la calidad de los productos disponibles para los consumidores.

La llegada de estos nuevos participantes ha evidenciado en el sector la necesidad de proporcionar experiencias innovadoras a los clientes y una mayor personalización de los productos. Esto ha brindado a los clientes la oportunidad de seleccionar y diseñar entre una variedad de colores y texturas. Esta oferta no solo añade un valor distintivo para los consumidores, sino que también establece un vínculo emocional con la marca.

Los recién llegados al sector del calzado, generalmente se caracterizan por un enfoque en la innovación y diferenciación. Estas empresas han identificado nichos de mercado desatendidos y han creado productos que satisfacen las cambiantes demandas de los consumidores. Además, su énfasis en el diseño y la calidad les ha permitido destacar entre la competencia ya establecida

Estos actores emergentes también han adoptado estrategias de marketing y ventas creativas, aprovechando las redes sociales y las plataformas en línea para conectarse directamente con sus clientes. La personalización y la experiencia del cliente son aspectos fundamentales de su enfoque, lo que ha resultado en la construcción de relaciones sólidas y leales con los consumidores.

Uno de los cambios más significativos que los nuevos participantes han introducido es la incorporación de canales de distribución en línea. Muchas de estas empresas emergentes han optado por vender sus productos a través de plataformas de comercio electrónico, eliminando así la necesidad de una ubicación física. Esta estrategia ha ampliado su alcance y les ha permitido llegar a consumidores más allá de las fronteras del país.

Los nuevos actores que incursionan en la industria del calzado introducen cambios positivos, aportando innovación y frescura al mercado. Sin embargo, estos emprendedores también enfrentan desafíos considerables en su camino hacia el éxito. La competencia en el sector del calzado es feroz y la batalla por captar la atención del consumidor es constante.

En muchas ocasiones, los recién llegados se ven presionados a competir en términos de precios con las marcas consolidadas. Esta lucha por ofrecer precios más bajos puede ser complicada, ya que los costos iniciales de establecimiento y las escalas de producción más reducidas pueden limitar su capacidad para reducir los precios de manera significativa.

Además, el acceso limitado a materias primas de calidad, componentes y otros insumos es otro obstáculo que dificulta el establecimiento de una marca sólida en un sector dominado por marcas reconocidas. Los nuevos participantes a menudo deben enfrentar desafíos logísticos y financieros para asegurar un suministro constante de materiales esenciales, lo que puede resultar en costos adicionales y retrasos en la producción.

Establecer una marca en un mercado altamente competitivo como el del calzado puede ser costoso. Los emprendedores deben invertir en la construcción de una identidad de marca sólida, en estrategias de marketing efectivas y en la creación de productos que se destaquen por su calidad y diseño. Todo esto, mientras compiten con marcas establecidas que ya tienen una base de clientes leales.

A pesar de estos desafíos, los nuevos actores aportan vitalidad al sector y ofrecen a los consumidores una mayor diversidad de opciones. La innovación y la creatividad de estos emprendedores son elementos esenciales para mantener la competitividad y el dinamismo en la industria del calzado.

Productos Sustitutos

En los últimos años, han surgido diversos productos sustitutos que están desafiando la posición tradicional del calzado. Estos productos alternativos han cobrado relevancia debido a una combinación de factores como cambios en la moda, avances tecnológicos y nuevas preferencias del consumidor, estos productos, que van desde zapatillas deportivas hasta sandalias tecnológicas, han alterado el panorama de la moda y la funcionalidad del calzado en Colombia.

Anteriormente, el calzado se limitaba a zapatos formales e informales, pero en la actualidad existe una amplia gama de opciones, como zapatillas deportivas, sandalias ergonómicas, zapatos con tecnología integrada y más. La adopción de estos productos sustitutos ha sido impulsada por factores como la moda, la comodidad, la innovación tecnológica y el estilo de vida activo de los consumidores.

Aspectos como la pandemia de Covid-19 ha tenido un impacto significativo en los hábitos y preferencias de los consumidores, y uno de los sectores que experimentó cambios

notables fue el mercado de calzado en Colombia. Según cifras proporcionadas por euro monitor, durante el año 2020, la tendencia hacia la compra de zapatos deportivos representó un 7% del total del mercado de calzado en el país. Este cambio en el comportamiento de compra se relaciona directamente con las transformaciones en el estilo de vida de las personas por la pandemia, motivados por la necesidad de llevar un estilo de vida más saludable.

Estos cambios en la elección de calzado reflejan la adaptación de los consumidores a las nuevas circunstancias impuestas por la pandemia. Los zapatos deportivos, con su comodidad y versatilidad, se convirtieron en una elección acertada para un estilo de vida más activo y un trabajo desde casa. Este fenómeno ilustra cómo los eventos globales pueden tener un impacto significativo en las tendencias de consumo y en la industria del calzado en particular.

El calzado, al ser un artículo de primera necesidad, conlleva una gran demanda por parte de los consumidores. No obstante, existe una variedad de alternativas sustitutas para el calzado con suela de caucho y cuero en la parte superior. Estos productos pueden provenir de fabricantes locales o extranjeros, y en ocasiones son preferidos por su comodidad y confort. Un ejemplo son los zapatos deportivos, que debido a los cambios en los gustos del consumidor y en su estilo de vida, han experimentado un crecimiento más marcado en comparación con los zapatos casuales de cuero.

Estos productos sustitutos del calzado han tenido un impacto significativo en el mercado colombiano. Han abierto nuevas oportunidades para los consumidores que buscan experiencias distintas y más especializadas en sus actividades diarias. La diversificación de opciones ha llevado a una segmentación del mercado, donde diferentes grupos de

consumidores optan por productos que se adaptan mejor a sus necesidades y preferencias individuales.

Sin embargo, la amplia diversificación de productos sustitutos dirigidos al productor genera una mayor presión en términos de competitividad, ya que sus características hacen que los productos sean más atractivos para el consumidor. Esto a su vez crea un riesgo para las ventas, que podría resultar en afectaciones a los márgenes esperados si se involucra en una guerra de precios con la competencia.

La existencia de diversos tratados de libre comercio entre Colombia y varios países ha tenido un impacto significativo en el sector del calzado, intensificando la variedad de productos y opciones disponibles en el mercado. Sin embargo, estos acuerdos comerciales también han planteado desafíos importantes, especialmente para los pequeños productores locales que no cuentan con acceso suficiente a la tecnología, maquinaria y capacitación necesarias para competir con los productos importados.

Uno de los tratados más destacados es el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, que se celebró en 2006 y que gradualmente eliminó los aranceles en el comercio de bienes entre ambos países. Esta eliminación de aranceles permitió que los zapatos fabricados en Estados Unidos ingresen a Colombia sin costos adicionales, lo que ha afectado directamente a los fabricantes locales que lucharon por mantener su competitividad. En el año 2022, las importaciones de calzado representaron el 0,6% de participación en Colombia, equivalente a 568 millones de dólares.

El acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea, que entró en vigor en 2013, también ha eliminado gradualmente los aranceles en el comercio de bienes, facilitando la entrada de calzado europeo a Colombia sin aranceles. En el año 2022, los países europeos

con mayores importaciones de calzado fueron Italia con el 4,6%, España con el 1,9% y Portugal con el 1,6% de participación en las importaciones de Colombia.

El TLC entre Colombia y Canadá, firmado en 2008, siguió una tendencia similar al eliminar gradualmente los aranceles en el comercio de bienes entre ambas naciones, lo que permitió la entrada de productos canadienses sin aranceles.

Además, el acuerdo de integración económica y comercial firmado en 1991 con países miembros y asociados de América del Sur ha resultado en un arancel del 0% para las importaciones de calzado procedentes de estos países.

Si bien estos tratados de libre comercio han brindado acceso a una amplia gama de productos y han enriquecido el mercado del calzado en Colombia, también han creado desafíos para los productores locales. La competencia con productos importados a menudo requiere una mayor inversión en tecnología y capacitación para mantener la calidad y la competitividad. Por tanto, encontrar un equilibrio entre la apertura del mercado y la protección de la industria local sigue siendo un desafío importante para el sector del calzado en Colombia.

Si bien los acuerdos comerciales son mecanismos que pueden traer beneficios a las economías de los países involucrados, como el acceso a nuevos mercados, estímulos en la inversión extranjera, crecimiento económico, reducción de costos y acceso a nuevas tecnologías también, generan dificultades para sectores que no están capacitados e industrializados, como el sector del calzado, especialmente los pequeños empresarios que son artesanos cuyo conocimiento del arte del calzado ha sido transmitido de generación en generación y cuya producción no ha experimentado cambios significativos a nivel tecnológico, a diferencia de los pequeños productores del barrio del Restrepo en la ciudad de

Bogotá. Esta falta de industrialización evidencia la falta de competitividad y hace que los productores locales se enfrenten a las importaciones de países con mayor tecnología e industrialización.

El Gobierno nacional de Colombia, reconociendo la importancia del sector del calzado en la economía del país y su impacto en la generación de empleo, tomó medidas significativas para impulsar medidas y promover la productividad de esta industria. En este contexto, se implementó un arancel del 35% sobre todas las importaciones de calzado cuyo valor FOB (Free On Board) esté en el rango de 6 a 10 dólares. Esta medida fue puesta en marcha a través del Decreto 2632, emitido el 30 de diciembre de 2022, y tiene una vigencia que se extiende hasta el 31 de diciembre de 2025.

El objetivo de esta iniciativa es brindar un apoyo concreto a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que constituyen la gran mayoría del sector del calzado en Colombia, representando más del 90% de las empresas en este campo. Estas Mipymes desempeñan un papel fundamental en la economía nacional y son destacados generadores de empleo en el país.

El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Germán Umaña Mendoza, subrayó la necesidad de mejorar las condiciones de mercado para el sector del calzado. Esta medida busca nivelar el campo de juego y proteger la competitividad de las empresas nacionales ante la creciente importación de calzado de bajo costo, al mismo tiempo que fomenta la producción local y la inversión en tecnología y capacitación.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/3-anos-mas-arancel-del-35-a-importacion-calzado>

El gobierno ha demostrado su compromiso con el fortalecimiento de las Mipymes en la industria del calzado, reconociendo su valor como motores de la economía y generadores de empleo. La implementación de este arancel es un paso importante hacia la protección y el crecimiento sostenible de la industria del calzado en Colombia, asegurando que las empresas locales puedan competir en un mercado cada vez más desafiante.

Los Proveedores

En el entorno empresarial dinámico, el poder de negociación de los proveedores es un factor crucial que influye en la estructura y la rentabilidad de las industrias. En el caso específico del sector del calzado en Colombia, la relación entre las empresas fabricantes y sus proveedores desempeñan un papel fundamental en la cadena de suministro y en la capacidad competitiva de las organizaciones. Este tiene como objetivo analizar el poder de negociación de los proveedores en el sector, considerando diversos factores que impactan en su posición.

El poder de negociación de los proveedores en el sector del calzado en Colombia se encuentra influenciado de manera significativa por la concentración de estos actores clave en la cadena de suministro. Este fenómeno, donde un número reducido de proveedores domina el mercado, les otorga una mayor capacidad para establecer condiciones y términos favorables en las relaciones comerciales.

Un ejemplo evidente de esta dinámica se observa en el subsector del cuero, fundamental para la producción de calzado. La desaceleración económica en el país ha impulsado a las principales curtiembres a orientar sus esfuerzos hacia la exportación de sus productos en mercados extranjeros. Esta estrategia se basa en los beneficios derivados de las fluctuaciones del tipo de cambio, que están influenciados por la devaluación experimentada por el peso colombiano.

En particular, durante el año 2021, aproximadamente el 60% del cuero fresco producido en Colombia se destinó a mercados internacionales, como China e Italia. Esta tendencia provocó un aumento significativo en los precios del cuero en el mercado local, con incrementos que oscilaron entre el 50% y el 70% en comparación con el año anterior. Estas cifras fueron proporcionadas por William Parrado, director de Investigaciones Económicas y Proyectos de Acicam (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas).

Este fenómeno de exportación masiva de cuero ha llevado a una oferta limitada de este material en el mercado local, lo que, a su vez, ha repercutido en la calidad de los productos finales. En muchas ocasiones, los productos de calzado disponibles en el mercado no logran cumplir con los estándares de calidad a los que los consumidores están acostumbrados. Esto ha dado lugar a la obtención de productos finales de calidad inferior, lo que impacta negativamente en la reputación y la confianza de los consumidores en relación con dichos productos en el mercado.

También es importante destacar la diferenciación de los insumos, algunos de los cuales son únicos o altamente especializados. Estos insumos ejercen un control significativo sobre los fabricantes, como ocurre en el caso de las suelas. La mayoría de las suelas son confeccionadas a medida y diseñadas de manera exclusiva para cada estilo de calzado. Esto genera a los proveedores una posición sólida y ventajosa, ya que son los encargados de determinar los costos y los plazos de entrega. Debido a la naturaleza personalizada de estos productos, cambiar de proveedor o buscar alternativas se vuelve más complicado, lo que aumenta su poder de negociación frente a los empresarios del sector del calzado.

El poder de negociación de los proveedores se sitúa en un nivel alto, y esto impacta directamente en la competitividad y sostenibilidad, sobre todo para los pequeños empresarios. Estos actores, debido a su menor capacidad de producción, no pueden adquirir volúmenes elevados que les permitirían acceder a ofertas promocionales y descuentos similares a los que obtienen las grandes empresas. Como resultado, su capacidad de negociación disminuye.

De igual manera, las empresas de menor tamaño, al carecer de los recursos financieros necesarios para la adquisición de materias primas, se ven obligadas a recurrir a financiamientos. Estos financiamientos pueden provenir del sistema financiero tradicional o directamente de los proveedores, pero en ambos casos conllevan costos adicionales en forma de intereses. Estos intereses aumentan el costo de las materias primas, lo que agrega una carga financiera a las operaciones de las pequeñas empresas.

Esta situación pone de manifiesto la importancia de abordar las dinámicas de suministro y las fluctuaciones del mercado de materias primas, como el cuero, para garantizar la calidad y la competitividad de la industria del calzado en Colombia. La búsqueda de soluciones estratégicas y la diversificación de fuentes de suministro pueden desempeñar un papel fundamental en la mitigación de estos desafíos y en la preservación de la calidad de los productos finales.

En resumen, la distinción en los insumos y el poder de negociación de los proveedores, especialmente para las empresas más pequeñas, son factores clave que influyen en la dinámica competitiva y la viabilidad económica de la industria del calzado.

Los Clientes

En el sector del calzado en Colombia, el poder de negociación de los clientes desempeña un papel fundamental en la forma en que las empresas diseñan sus estrategias

comerciales y operativas. Este poder proviene de la capacidad de los compradores para influir en los precios, la calidad, las condiciones de venta y otros aspectos relacionados con el producto y el servicio que están adquiriendo. En el sector del calzado, los clientes tienen una serie de elementos a su favor que les otorgan un poder significativo en las relaciones comerciales.

Una de las características clave del sector del calzado en Colombia es la amplia variedad de opciones disponibles para los consumidores. Desde zapatos formales hasta deportivos y casuales, los clientes tienen acceso a una amplia gama de productos. Esta diversidad de oferta proporciona a los clientes un mayor poder de elección y la capacidad de comparar entre diferentes marcas y modelos. Ante esta situación, las empresas deben esforzarse por mantener altos estándares de calidad y ofrecer propuestas de valor únicas para atraer y retener a sus clientes.

La competencia en el sector es numerosa, ya que se cuenta con un número importante de empresas locales y extranjeras que compiten por una porción del mercado. Esta competencia se traduce en un mayor poder de negociación para los clientes, ya que las empresas se ven obligadas a ajustar sus precios, mejorar la calidad y ofrecer promociones atractivas para establecer ventajas. Los clientes pueden comparar precios y beneficios entre diferentes marcas, lo que les permite presionar a las empresas para obtener mejores ofertas.

En la era digital, los clientes tienen acceso a una gran cantidad de información sobre productos y marcas en línea. Las redes sociales, reseñas en línea y sitios web de comparación de precios les brindan una visión detallada de la calidad, características y precios de los productos. Esto fortalece el poder de negociación de los clientes, ya que pueden tomar decisiones informadas y exigir transparencia en los procesos de producción y distribución.

Otro factor que influye es el cambio de las preferencias de los consumidores las cuales están en constante evolución. Los clientes buscan productos que reflejen sus valores, estilos de vida y personalidades. Esto significa que las empresas deben estar atentas a las tendencias cambiantes y adaptarse para satisfacer las demandas de los clientes. El poder de negociación de los clientes aumenta en medida que las empresas deben responder a estas tendencias en cambio constante.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes en el sector del calzado, especialmente en el caso de los pequeños empresarios, se ve notablemente influenciado por la estructura de intermediación que caracteriza a esta industria. En lugar de vender directamente al consumidor final, los pequeños empresarios dependen en gran medida de intermediarios, tales como mayoristas, cadenas de tiendas y almacenes especializados en calzado. Esta compleja red de intermediarios tiene un impacto profundo en la operación de los pequeños empresarios y en su capacidad para llegar a un mercado más amplio.

Uno de los motivos fundamentales detrás de esta dependencia de intermediarios radica en la propia complejidad del mercado del calzado. La diversidad de estilos, tallas y preferencias de los consumidores exige una oferta amplia y variada de productos. Para los pequeños empresarios, que a menudo cuentan con recursos y capacidades de producción limitadas, puede resultar desafiante ofrecer una gama tan extensa de productos por sí mismos. En este contexto, los intermediarios desempeñan un papel crucial al actuar como un eslabón esencial entre los fabricantes de calzado y los consumidores finales.

Sin embargo, esta intermediación también tiene sus desafíos. Los márgenes de ganancia de los pequeños empresarios pueden verse afectados por los costos asociados a los intermediarios, lo que puede impactar en su rentabilidad. Además, los pequeños empresarios

pueden tener menos control sobre cómo se presentan sus productos al público, ya que los intermediarios pueden influir en la forma en que se comercializan y promocionan los productos.

La estructura de intermediación en el sector del calzado, si bien facilita el acceso al mercado, también introduce desafíos para los pequeños empresarios. Estos deben equilibrar la dependencia de intermediarios con la necesidad de mantener márgenes de ganancia saludables y el control sobre su marca y productos. La capacidad de navegar hábilmente dentro de esta red de intermediación puede ser un factor determinante para el éxito de los pequeños empresarios en la competitiva industria del calzado.

Con lo anteriormente expuesto se puede deducir que la industria del calzado en Colombia es un sector dinámico y competitivo que presenta una serie de desafíos y oportunidades para los pequeños empresarios. A pesar de las barreras de entrada, como la necesidad de capital inicial, la maquinaria especializada y la capacitación técnica, la tendencia hacia la creación de nuevas empresas en Colombia es alentadora. Esto refleja el espíritu emprendedor y la voluntad de los colombianos de establecer sus propios negocios a pesar de las dificultades inherentes a ser independientes en una economía compleja.

Las fuerzas competitivas, como la alta competencia entre vendedores rivales, la entrada de nuevos participantes, la amplia variedad de productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores y clientes, desafiaban a los pequeños empresarios a diferenciarse y mantener su ventaja competitiva. La compleja estructura de intermediación en el mercado del calzado también influye en su capacidad para llegar al consumidor final y mantener márgenes de ganancia saludables.

Además, factores externos, como los tratados de libre comercio y la fluctuación de los precios de las materias primas, pueden impactar en la competitividad de la industria del calzado en Colombia. Es esencial que los pequeños empresarios estén preparados para adaptarse a estos cambios y buscar formas creativas de destacarse en un mercado saturado.

El sector del calzado en Colombia es un mercado altamente competitivo y dinámico, donde el poder de negociación de los clientes se ve impulsado por la variedad de opciones, la competencia feroz, el acceso a información en línea y las cambiantes preferencias de los consumidores. Para los pequeños empresarios, la intermediación añade un desafío adicional a su capacidad de competir, ya que depende en gran medida de terceros para llegar al mercado. A pesar de estos obstáculos, el sector sigue creciendo y evolucionando, lo que brinda oportunidades para aquellos que pueden adaptarse y encontrar formas innovadoras de destacarse en este mercado saturado. El éxito en la industria del calzado en Colombia requiere una combinación de calidad, creatividad y habilidades para navegar con éxito dentro de una red de intermediación compleja.

Los pequeños empresarios del sector del calzado se encuentran inmersos en un entorno empresarial altamente competitivo y complejo, donde estas fuerzas competitivas, entre otras, moldean su capacidad para sobrevivir y prosperar en el mercado. La adaptación, la diferenciación y la innovación se convierten en estrategias clave para navegar con éxito en este entorno y mantener una posición sólida en la industria del calzado.

En última instancia, la industria del calzado en Colombia ofrece oportunidades significativas para el crecimiento y la expansión de pequeños empresarios, pero también presenta desafíos importantes. La capacidad de innovar, diferenciarse y mantener una visión estratégica sólida será fundamental para el éxito y la sostenibilidad.

Factores Que Promueven El Cambio En La Industria

El sector del calzado, a pesar de su arraigo en la tradición, es una industria en constante evolución. Esta transformación está impulsada principalmente por los cambiantes gustos de los consumidores y las tendencias del mercado, que a su vez se ven influenciados por diversos factores, como la estacionalidad, la moda internacional, los eventos locales y las tendencias culturales y económicas.

En Colombia, un evento emblemático que refleja la dinámica de este sector es la Feria del Calzado IFLS (International Footwear and Leather Show). Organizada por IFLS y ACICAM, esta feria se lleva a cabo dos veces al año y congrega a más de 400 expositores, tanto nacionales como internacionales, que presentan sus nuevas colecciones. Estas exhibiciones sirven como base para determinar las tendencias que dominarán el mercado en los próximos meses.

La feria IFLS no es solo una plataforma para exhibir productos, sino también un espacio donde se desarrollan eventos como desfiles de moda y conferencias sobre temas relevantes para la industria del calzado y el cuero. Esto permite a los empresarios no solo mostrar sus marcas y productos, sino también estar al tanto de las últimas tendencias y novedades en el mercado.

Sin embargo, es importante destacar que eventos como la IFLS, a pesar de ser una plataforma valiosa para la promoción y el networking, pueden resultar inaccesibles para algunos empresarios debido a los costos asociados, como el alquiler del espacio, los gastos relacionados con el montaje de stands y la publicidad. Además, la limitación de cupos para expositores puede dificultar aún más la participación de pequeños fabricantes.

Por ello, en lugares como el barrio El Restrepo, conocido por su tradición en la fabricación de calzado en Bogotá, los pequeños empresarios a menudo toman como referencia las tendencias presentadas en eventos como la IFLS para orientar sus producciones futuras. Esto les permite mantenerse al tanto de las últimas tendencias y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

Además de las ferias y eventos, la conectividad proporcionada por Internet ha transformado la forma en que las empresas de calzado acuden a las tendencias de moda. Las redes sociales y las plataformas en línea se han convertido en fuentes valiosas para obtener información sobre lo que los consumidores desean. Sin embargo, dado que las tendencias cambian con frecuencia, esto puede resultar en costos elevados para mantenerse actualizado. Es aquí donde las nuevas tecnologías desempeñan un papel fundamental.

La Industria 4.0 ha marcado una revolución en numerosos sectores, y la industria del calzado no es una excepción. Esta revolución tecnológica ha promovido cambios significativos y oportunidades innovadoras en la fabricación y diseño de calzado, lo que tiene un impacto profundo en la industria.

Uno de los aspectos más destacados de la Industria 4.0 en la industria del calzado es el uso de tecnologías como la impresión 3D y el diseño asistido por computadora. Estas innovaciones permiten a las empresas agilizar el proceso de diseño y producción de calzado de una manera sin precedentes. La impresión 3D, por ejemplo, brinda la capacidad de producir calzado personalizado y cómodo, adaptado a la forma exacta del pie del usuario. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también reduce el desperdicio de material y los costos asociados con la producción en masa de tallas estándar. Pequeños

fabricantes, en particular, pueden beneficiarse de esta tecnología al competir en igualdad de condiciones con empresas más grandes.

La personalización y el confort son factores clave en la industria del calzado, y la tecnología de la Industria 4.0 contribuye en gran medida a mejorar estos aspectos. La posibilidad de crear plantillas y suelas a medida permite que los zapatos se adapten de manera óptima al tipo de pie de cada usuario, brindando un nivel de comodidad y apoyo que antes era difícil de lograr.

Además, la incorporación de tecnología en el calzado puede tener un impacto significativo en la salud y el bienestar de los usuarios. Los sensores incorporados en los zapatos pueden medir y registrar datos sobre el estado físico de una persona, su actividad física y hasta detectar errores en la pisada al caminar. Esto no solo es de interés para los deportistas, sino para cualquier persona preocupada por su salud y bienestar. Estos datos pueden ser útiles para detectar problemas de salud temprano y prevenir lesiones, lo que añade un valor significativo a los productos de calzado.

Por último, la integración de tecnología en el calzado también puede ayudar a resolver problemas de dependencia de proveedores externos de suelas, lo que podría aumentar la eficiencia y reducir costos. Si las empresas de calzado pueden producir sus propias suelas mediante tecnología avanzada, tendrán un mayor control sobre el proceso de fabricación y podrán adaptarse con mayor facilidad a las necesidades cambiantes del mercado.

Con la revolución de la Industria 4.0 sin lugar a dudas es uno de los principales factores que promueven el cambio en el sector del calzado ya que ofrece diferentes alternativas como son la impresión 3D, el diseño asistido por computadora y otras innovaciones tecnológicas permiten a las empresas agilizar el proceso de diseño y

producción, adaptándose más rápidamente a las tendencias cambiantes y reduciendo los costos asociados con los cambios constantes. Esto no solo beneficia a las empresas más grandes sino también a los pequeños fabricantes, que pueden mantenerse competitivos en un mercado en constante transformación.

La revolución de la Industria 4.0 está impulsando cambios significativos en la industria del calzado, desde la personalización hasta la mejora de la eficiencia en la producción y el monitoreo de la salud de los usuarios. Esta evolución tecnológica no solo beneficia a las empresas y su competitividad, sino que también enriquece la experiencia del cliente y abre nuevas oportunidades para la industria en su conjunto. El calzado del futuro no solo será elegante y funcional, sino también altamente personalizado y tecnológicamente avanzado.

El impacto de la tecnología en la Industria 4.0 se extiende mucho más allá de la producción de calzado en sí; también está transformando la gestión y la operación de las empresas de calzado en múltiples aspectos.

Una de las ventajas más notables que la tecnología brinda a la industria del calzado es la capacidad de monitorear en tiempo real la producción. Esto no solo permite un mejor control de los procesos, sino que también proporciona una visión precisa del estado actual de la producción. Los sistemas de monitoreo en tiempo real pueden detectar problemas y desviaciones de manera temprana, lo que permite a las empresas tomar medidas correctivas de manera oportuna. Además, la recopilación de datos en tiempo real facilita la toma de decisiones informadas sobre la producción y la asignación de recursos.

Otra ventaja significativa es el mantenimiento preventivo basado en la tecnología. La maquinaria y los equipos utilizados en la fabricación de calzado son vitales para el proceso de

producción. El uso de sensores y sistemas de monitoreo avanzados permite identificar posibles problemas o desgastes en la maquinaria antes de que se conviertan en problemas graves. Esto reduce el riesgo de interrupciones no planificadas en la producción y evita costosos tiempos de inactividad.

La tecnología también puede mejorar los tiempos de producción y envío de productos. Mediante la automatización y la optimización de procesos, las empresas pueden acelerar la producción y asegurarse de que los productos se entreguen a tiempo a los clientes. Además, la gestión inteligente de inventario y la logística mejorada pueden garantizar una distribución eficiente y rentable de los productos, evitando problemas como el exceso de inventario o la falta de productos en el mercado.

Finalmente, la tecnología proporciona un acceso valioso a datos que pueden traducirse en ventajas competitivas. La recopilación y el análisis de datos pueden ayudar a las empresas a comprender mejor a sus clientes, sus preferencias y comportamientos de compra. Esta información puede utilizarse para personalizar productos y experiencias, optimizar estrategias de marketing y tomar decisiones informadas sobre la expansión de la línea de productos.

Por otro lado, el auge del marketing digital y el comercio electrónico, conocido como E-commerce, está transformando radicalmente la industria del calzado en Colombia y en todo el mundo. Este fenómeno representa uno de los principales impulsores de cambio en el sector, con un impacto significativo en la forma en que las empresas venden y los consumidores compran calzado.

En Colombia, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), el comercio electrónico creció un impresionante 22% durante el año 2022 en comparación con el año

anterior, alcanzando ventas en línea por un valor de 272 millones de dólares. Este aumento refleja el creciente interés de los colombianos por realizar compras a través de canales digitales. <https://www.tiendanube.com/co/blog/ecommerce-colombia/#:~:text=El%20crecimiento%20del%20ecommerce%20en%20Colombia&text=En%202022%2C%20la%20facturaci%C3%B3n%20de,millones%20de%20ventas%20en%201%C3%ADnea>.

El cambio en los hábitos de compra hacia el comercio electrónico no solo es una tendencia en Colombia, sino también en todo el mundo. Los consumidores están optando cada vez más por la comodidad y la accesibilidad que ofrecen las compras en línea. Esto se traduce en una oportunidad significativa para la industria del calzado, ya que permite llegar a diferentes tipos de mercados y ampliar la base de clientes de manera efectiva.

El marketing digital desempeña un papel fundamental en este cambio. Las empresas de calzado están utilizando estrategias de marketing en línea para llegar a audiencias específicas, promocionar sus productos y crear experiencias de compra personalizadas. Las redes sociales, los anuncios en línea y las estrategias de SEO (optimización de motores de búsqueda) se han convertido en herramientas clave para atraer a los consumidores y aumentar las ventas.

Además, el comercio electrónico brinda la posibilidad de llegar a mercados internacionales de manera más accesible que nunca. Las empresas de calzado colombianas pueden expandir su alcance global y exportar sus productos a través de plataformas en línea. Esto no solo aumenta las oportunidades de crecimiento, sino que también impulsa la competitividad de la industria a nivel internacional.

La industria del calzado se encuentra en un constante proceso de transformación, impulsado por una serie de factores y tendencias que están remodelando la forma en que se diseñan, producen y comercializan los zapatos. La sostenibilidad, la innovación tecnológica, los cambios en las preferencias de los consumidores, el comercio electrónico y el marketing digital son algunos de los motores clave de este cambio.

Además, el auge del comercio electrónico está cambiando la forma en que los consumidores adquieren productos de calzado, con un crecimiento sustancial en las ventas en línea en Colombia y en todo el mundo. Esta tendencia brinda oportunidades para llegar a diversos mercados y ampliar la base de clientes.

En conjunto, estos factores están redefiniendo la industria del calzado, ofreciendo tanto desafíos como oportunidades. Aquellas empresas que puedan adaptarse y aprovechar estos cambios estarán en una posición sólida para prosperar en un mercado en constante evolución y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores. La combinación de tecnología, sostenibilidad y estrategias de marketing digital está impulsando una nueva era emocionante en la industria del calzado.

Los Líderes En La Industria Del Calzado

Para la industria del calzado, el liderazgo está asociado con conceptos estratégicos elaborados por el científico de las ciencias industriales y empresariales Michel Eugene Porter (2008), en sus más de diez y seis libros. En efecto, Porter estudió la importancia del liderazgo de costos, la diferenciación y el valor agregado de una industria. Tres conceptos demasiado importantes para la industria del calzado a nivel internacional, nacional, regional y local, puesto que, en el fondo, la humanidad continuará usando calzado mientras camine sobre la tierra.

En consecuencia, el liderazgo está relacionado con los costos, lo cual significa ser el productor de menor costo en el sector industrial, lo cual puede lograrse mediante economías de escala, con base en la tecnología o mediante el acceso diferencial a materias primas.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos, produce beneficios directos para la industria, elevando la eficiencia, bajos costos generales, prestaciones limitadas, intolerancia al desperdicio, revisión detallada de las solicitudes al presupuesto, recompensas vinculadas a la concentración de costos, una extensa participación de los empleados en los intentos de controlar los costos.

Sin embargo, los rivales de la industria pueden asumir las mismas tácticas para afianzar la estrategia, lo cual implica creatividad e innovación de parte del competidor.

Otra estrategia exitosa de liderazgo, es la estrategia de diferenciación, la cual implica crearle un atributo el cual en la industria sea percibido como único. La empresa toma como tarea, la selección de uno o más atributos, los cuales, muchos de los compradores en el ramo industrial del calzado perciben como importantes.

La estrategia de liderazgo de enfoque, consiste en seleccionar un segmento o grupo de la industria para ajustar su estrategia de liderazgo a servirlos con exclusión de otros. Cuando se trata de optimizar la estrategia de enfoque para segmentos objetivo, la industria busca conseguir una ventaja competitiva general.

La estrategia de liderazgo de enfoque, es eficaz cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintas, y cuando la competencia no intenta especializarse en el mismo segmento de mercado.

Puede suceder que muchos competidores reconozcan la clave de la estrategia y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se deriven hacia las características del producto que desea el mercado en general.

Estrategia de liderazgo de cadena de valor, se corresponde esta estrategia, con el análisis de la actividad empresarial buscando descomponer la empresa en sus partes constitutivas, en la búsqueda de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor. Se genera valor, cuando la empresa desarrolla e integra a su cadena de valor las actividades de forma menos costosa y mejor diferencia que sus rivales.

Estrategia de liderazgo para dominar internet, la cual hace que las ventajas de la industria sean más relevantes que en ninguna otra circunstancia, pero obviamente, si más potente prospectivamente.

Las ventajas competitivas están relacionadas con el ofrecimiento de productos únicos y diferenciados, contenido propio y valioso, un mejor conocimiento del producto, procesos de fabricación más eficientes, un mejor servicio al cliente y mejores relaciones comerciales.

Internet puede apoyar todas estas actividades consideradas fundamentales, pero no las reemplaza. La estrategia vencedora es aquella que integre la Web a las fuentes de ventaja

competitiva. En todo caso, afirma Porter (2008) la mayoría de los consumidores dará más valor a la combinación de servicios on line, atención personalizada y una red de distribución física que una oferta exclusivamente digital. Así mismo, ocurrirá en las industrias, una combinación de internet y métodos tradicionales harán más competitivos los procesos de producción, mercadeo y actividades de soporte.

Estrategias Del Mercado

Considerar si la industria, ofrece buenos horizontes de crecimiento, es una pregunta clave, teniendo en cuenta que significa visualizar el norte más atractivo que ofrece la empresa industrial en términos de utilidades. Sin embargo, el crecimiento per se no dice todo lo que debe decir la empresa. Sí es un indicador de aprecio por parte de los clientes, en tanto el producto que se ofrece es demandado en el mercado.

En las perspectivas de crecimiento, los indicadores clave de una industria, son: 1- Tamaño del mercado, 2- Ventas unitarias globales, 3- Volumen de ventas y 4- Tasa de crecimiento de la industria.

Las características de los productos o servicios, ofrecidos por una industria, ayudan a determinar la amplitud o la restricción en la administración de la empresa. En el ramo del cuero, es más amplia la demanda de calzado, que de bolsos. Además, la producción de calzado, debe tener en cuenta las características geográficas en el orden global, nacional, regional y local, es decir debe tener en cuenta la geografía económica, para definir el tamaño del mercado y las tasas de crecimiento.

En resumen, las regiones tienen incidencia importante en la definición del tamaño del mercado y las tasas de crecimiento, además de exigir a la industria adaptarse a las diversas circunstancias de la geografía económica.

El llamado “ciclo de vida de la industria” igualmente ayuda a comprender los diferentes tamaños del mercado y la tasa de crecimiento entre las industrias. Existe, una noción, muy bien estudiada por Michael Eugene Porter (1985) la cual explica como las industrias acostumbran a seguir un patrón general de desarrollo y madurez, compuesto de cuatro etapas: 1- Surgimiento 2- Crecimiento rápido 3- Madurez 4- declinación. Todo esto,

para decir, que el tamaño de un mercado y su tasa de crecimiento, está relacionado con la etapa del ciclo de vida que mejor caracterice a la industria en cuestión.

Factores Clave Del Éxito

La industria del calzado en Colombia es un sector en constante crecimiento y evolución, impulsada en gran medida por ser un artículo de primera necesidad para las personas. Según datos publicados por ACICAM, en Colombia se venden alrededor de 100 millones de pares de zapatos anualmente, lo que significa que, en promedio, los colombianos compran aproximadamente 2.5 pares de zapatos al año. Este dato subraya la importancia y la demanda continua de calzado en el país. [https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado-itemlist/item/262775-ventas-de-calzado-en-colombia-ascienden-a-100-millones-de-pares-al-](https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado-itemlist/item/262775-ventas-de-calzado-en-colombia-ascienden-a-100-millones-de-pares-al-a%C3%B1o#:~:text=Ventas%20de%20Calzado%20en%20Colombia%20Ascienden%20a%20100%20Millones%20de%20Pares%20al%20A%C3%B1o,-Comparte%20en%20redes&text=En%20el%20pa%C3%ADs%20se%20venden,2%2C5%20pares%20en%20promedio.)

[a%C3%B1o#:~:text=Ventas%20de%20Calzado%20en%20Colombia%20Ascienden%20a%20100%20Millones%20de%20Pares%20al%20A%C3%B1o,-Comparte%20en%20redes&text=En%20el%20pa%C3%ADs%20se%20venden,2%2C5%20pares%20en%20promedio.](https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado-itemlist/item/262775-ventas-de-calzado-en-colombia-ascienden-a-100-millones-de-pares-al-a%C3%B1o#:~:text=Ventas%20de%20Calzado%20en%20Colombia%20Ascienden%20a%20100%20Millones%20de%20Pares%20al%20A%C3%B1o,-Comparte%20en%20redes&text=En%20el%20pa%C3%ADs%20se%20venden,2%2C5%20pares%20en%20promedio.)

Sin embargo, el crecimiento de la industria del calzado no es uniforme para todas las empresas, ya que el éxito está relacionado con una serie de factores clave. Uno de los factores más influyentes en la decisión de compra de los consumidores es la marca. La marca genera familiaridad entre los usuarios y crea una percepción que puede ser positiva o negativa. La imagen corporativa desempeña un papel fundamental en la construcción de esta percepción, ya que una imagen que genera una recordación positiva brinda una ventaja en el posicionamiento de la marca frente a la competencia (Aaker, 1996).

El éxito de la imagen de marca está intrínsecamente vinculado a factores como la calidad del producto, la prestación de un excelente servicio al cliente, la oferta de precios competitivos, la ubicación atractiva y accesible de los productos y la implementación de

promociones atractivas que incentiven la compra. Estos elementos combinados contribuyen a fortalecer la imagen de la marca y a atraer a los consumidores. Lewison (1999)

<https://www.redalyc.org/pdf/109/10926793004.pdf>

Otro factor crucial para el éxito en la industria del calzado es el diseño y la calidad de los productos. Los consumidores buscan calzado que sea cómodo, duradero y estéticamente atractivo. Como menciona Ariadna Vilalta, directora de la agencia Driven Associates, en un estudio sobre las características del consumidor de calzado en la era post-COVID, los consumidores, especialmente los millennials, están cada vez más conscientes de la salud y el estado físico. Esto ha impulsado la demanda de calzado cómodo, que tiene un pronóstico de crecimiento sólido en los próximos años, siempre combinando comodidad con las tendencias de moda. Los consumidores no están dispuestos a renunciar a la estética y buscan calzado que ofrezca tanto estilo como comodidad, lo que resulta en un aumento en la demanda de calzado cómodo y a la moda en todas las edades. <http://revistadelcalzado.com/estudio-consumidor-calzado-poscovid/>

El éxito en esta industria se basa en la construcción de una marca fuerte, la atención a la calidad y el diseño de productos, así como la adaptación a las tendencias de moda y las necesidades cambiantes de los consumidores. Aquellas empresas de calzado que puedan satisfacer estas demandas estarán mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades en este mercado en constante evolución.

El marketing y la publicidad desempeñan un papel fundamental en la influencia de las decisiones de compra de los consumidores en la actualidad. Estos factores pueden manifestarse a través de diversos medios, como la radio, la televisión, las pancartas publicitarias y, cada vez más, en línea. En los últimos años, el marketing digital y la

publicidad en línea han experimentado un crecimiento extraordinario, y esto se debe en gran medida a la expansión de las redes sociales y el acceso a una abundante cantidad de información por parte de los usuarios.

El auge de la publicidad en línea ha transformado la forma en que las empresas se conectan con sus audiencias. Las redes sociales, en particular, se han convertido en plataformas poderosas para llegar a consumidores de manera efectiva. Los usuarios de redes sociales pasan cada vez más tiempo en estas plataformas, lo que ha llevado a un aumento significativo en la publicidad dirigida y el marketing digital en general.

El acceso a información detallada en línea ha empoderado a los consumidores, quienes ahora realizan compras más informadas y conscientes. Antes de tomar una decisión de compra, los consumidores investigan productos, leen reseñas, comparan precios y buscan recomendaciones en línea. Esto ha cambiado la dinámica entre las empresas y los consumidores, ya que las estrategias de marketing deben centrarse en brindar información útil y relevante para ganar la confianza de los clientes potenciales.

Las redes sociales desempeñan un papel crucial en este proceso, ya que permiten a las empresas interactuar directamente con sus audiencias, construir relaciones sólidas y mantener a los clientes informados sobre nuevos productos y ofertas especiales. Además, el marketing en redes sociales se basa en la segmentación, lo que significa que las empresas pueden dirigirse a grupos específicos de consumidores que son más propensos a estar interesados en sus productos o servicios.

El éxito de las estrategias de marketing en el entorno actual, especialmente en el comercio electrónico, a menudo se basa en un factor crítico: el precio. Los datos recopilados por Prisync indican que aproximadamente el 60% de los compradores en línea de todo el

mundo consideran los precios en el comercio electrónico como el factor principal que influye en su decisión de compra. Esto subraya la importancia fundamental que tiene la estrategia de precios en la adquisición y retención de clientes en el ámbito digital.

En un mercado altamente competitivo y en constante evolución, las empresas deben ser conscientes de que la decisión de compra de los clientes puede ocurrir en un lapso de tiempo extremadamente breve, que varía entre 1 y 3 segundos. Durante este breve intervalo, los consumidores evalúan varios elementos, pero el precio suele ser el factor determinante. Esto es especialmente relevante en el comercio electrónico, donde los compradores pueden comparar rápidamente los precios de productos similares de diferentes vendedores con solo unos pocos clics. <https://prisync.com/blog/striking-pricing-facts-for-retailers/>

Por lo tanto, las empresas deben llevar a cabo análisis exhaustivos de precios y mantenerse al tanto de las fluctuaciones en el mercado y las estrategias de precios de la competencia. Esto es crucial para poder ofrecer precios competitivos y atractivos que capten la atención de los clientes en el corto tiempo que tienen para tomar su decisión de compra.

La fijación de precios en el comercio electrónico no solo se trata de ofrecer los precios más bajos, sino de encontrar un equilibrio entre la rentabilidad y la competitividad. Las estrategias de precios dinámicos, que ajustan los precios en función de la demanda y la competencia en tiempo real, son cada vez más comunes y efectivas en este entorno.

La gestión eficiente de la cadena de suministro es otro factor crítico para el éxito de las empresas en cualquier industria, y la industria del calzado no es una excepción. La cadena de suministro abarca todas las operaciones necesarias para llevar un producto desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega al cliente final. Una gestión efectiva de la

cadena de suministro puede marcar la diferencia en términos de calidad del producto, eficiencia y competitividad en el mercado.

Una cadena de suministro bien administrada tiene una serie de beneficios clave para las empresas de calzado. En primer lugar, garantiza la calidad del producto final, lo que es esencial para mantener la satisfacción del cliente y la reputación de la marca. Una cadena de suministro eficiente también contribuye a tasas de desarrollo sólidas para la empresa, ya que reduce los retrasos y los problemas en la producción y entrega de productos.

El éxito de una cadena de suministro efectiva implica un monitoreo constante de cada etapa del proceso. Esto implica la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de procedimientos, el estudio de tiempos y eficiencias para reducir costos y la detección anticipada de problemas en la producción, almacenamiento, distribución y ventas. La anticipación de problemas es fundamental para evitar interrupciones costosas y garantizar la entrega oportuna de productos a los clientes.

La evaluación continua y el monitoreo de la cadena de suministro permiten el desarrollo de estrategias para optimizar cada etapa del proceso. Esto puede incluir la implementación de tecnologías avanzadas, la mejora de la coordinación entre proveedores y la implementación de mejores prácticas en la gestión de inventario y logística.

El éxito y la buena gestión de la cadena de suministro son factores que contribuyen significativamente a la posición de liderazgo de las empresas en la industria del calzado. Las empresas que pueden garantizar una cadena de suministro eficiente están mejor posicionadas para cumplir con las demandas de los clientes, ofrecer productos de alta calidad de manera constante y mantener una ventaja competitiva en el mercado. En resumen, la gestión efectiva

de la cadena de suministro es esencial para el éxito y el crecimiento sostenible en la industria del calzado y en cualquier otra industria.

La obtención de materias primas de calidad es un desafío fundamental en la gestión de la cadena de suministro en la industria del calzado, y en Colombia, la producción de cuero es un aspecto crítico en este proceso. Uno de los principales obstáculos en este sentido es la falta de tecnologías avanzadas y procesos estandarizados que garanticen la calidad del cuero.

En la ciudad de Bogotá, específicamente en el barrio "San Benito", se concentra un importante sector de venta de cuero, albergando aproximadamente el 90% de las curtiembres de la ciudad, según datos del SDA. Sin embargo, es importante destacar que gran parte de la producción de cuero en este sector se realiza de manera artesanal, lo que significa que no se cuenta con procesos tecnológicos avanzados que puedan asegurar la calidad del producto de manera consistente.

Un informe realizado por la Universidad Nacional de Colombia reveló altos niveles de informalidad en el sector de las curtiembres. La producción se lleva a cabo en predios de tamaño reducido, lo que indica la presencia de pequeñas y medianas empresas que carecen de la infraestructura adecuada para una producción eficiente y sostenible. Además, muchas de estas curtiembres no cuentan con políticas adecuadas de tratamiento de residuos, lo que genera preocupaciones ambientales significativas en la región.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/2144/VasquezDazaLucinio2012.pdf>

Para abordar estos problemas ambientales, la Corporación Autónoma Regional (CAR) ha emitido decretos relacionados con el vertimiento de residuos sólidos y líquidos en los ríos. Aunque estas medidas buscan proteger el medio ambiente, las curtiembres no están equipadas

con la infraestructura y los procesos de producción necesarios para cumplir adecuadamente con estas regulaciones. Esto genera desafíos significativos en la cadena de suministro a corto plazo, ya que las empresas deben adaptarse rápidamente para cumplir con los requisitos ambientales.

En el contexto actual, la obtención de certificaciones de calidad, como ISO 9000 o ISO 14000, podría representar una ventaja competitiva para las empresas de cuero. Sin embargo, muchas de estas empresas aún no exigen ni cumplen con estos estándares de calidad, lo que limita su capacidad para competir en el mercado nacional e internacional.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/22975/u276742.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

El desafío del abastecimiento de materias primas, especialmente la obtención de cuero de calidad, es un problema significativo en la cadena de suministro de la industria del calzado en Colombia. La falta de tecnologías avanzadas, la informalidad en el sector de las curtiembres y las preocupaciones ambientales relacionadas con el vertimiento de residuos representan desafíos que deben abordarse de manera integral para garantizar una cadena de suministro eficiente y sostenible en el futuro.

De acuerdo con lo anterior expuesto y en la búsqueda de una producción sostenible las empresas consolidadas en la industria del calzado, están migrando hacia la utilización de productos sustitutos, como textiles y materiales sintéticos, con el objetivo de reducir su dependencia del cuero y desarrollar procesos de producción más estandarizados y amigables con el medio ambiente.

También el uso de maquinaria y tecnología desempeña un papel crucial en el éxito de la cadena de suministro en la industria del calzado. Estas herramientas no solo ayudan a

optimizar los procesos, sino que también perfeccionan los acabados, lo que resulta en productos de mayor precisión, robustez y fiabilidad. Desde el proceso de corte hasta la costura, el montaje y el pegado, la incorporación de maquinaria y tecnología es esencial para garantizar la calidad y la eficiencia en la producción de calzado.

En el mercado actual, existen una variedad de alternativas tecnológicas disponibles para las empresas de calzado. Estas incluyen estaciones de montaje avanzadas, hornos de secado, máquinas de encolado, de modelado y de claveteado, entre otras. Estas máquinas están diseñadas para mejorar la precisión y la velocidad en la producción, lo que se traduce en una mayor calidad del producto final y una mayor capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

Sin embargo, un desafío importante radica en la adaptación de estas tecnologías por parte de las pequeñas empresas y artesanos del sector del calzado. Muchos de estos empresarios todavía dependen en gran medida de métodos artesanales en los que la intervención humana prevalece. Si bien la artesanía puede ser apreciada por su atención al detalle y la calidad personalizada que ofrece, también puede limitar la capacidad de estas empresas para competir eficazmente en un mercado cada vez más globalizado y orientado a la eficiencia.

Para las pequeñas empresas y artesanos del sector del calzado, la adopción de tecnología y maquinaria puede ser un paso fundamental hacia la mejora de su competitividad. Esto no solo les permite aumentar la eficiencia y la calidad de sus productos, sino que también les brinda la capacidad de satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores y mantenerse al día con las tendencias de la industria.

El uso de maquinaria y tecnología es un factor determinante en el éxito de la cadena de suministro en la industria del calzado. Si bien las grandes empresas han abrazado estas tecnologías para mejorar su producción y eficiencia, las pequeñas empresas y artesanos también pueden beneficiarse de su adopción para competir en un mercado en constante cambio y elevar la calidad de sus productos. La combinación de habilidades artesanales tradicionales y tecnología moderna puede ser la clave para el éxito sostenible en la industria del calzado.

La gestión financiera es un componente crítico del éxito en cualquier organización, y esto es especialmente válido en la industria del calzado. Para que una empresa, ya sea grande o pequeña, alcance y mantenga su éxito en este competitivo sector, debe considerar varios aspectos clave en su gestión financiera.

Uno de los primeros aspectos a considerar es la identificación de riesgos y desafíos específicos del sector del calzado. Estos pueden incluir la volatilidad en los precios de las materias primas, los cambios en las tendencias de moda, la competencia intensa y las fluctuaciones en la demanda del mercado. Una gestión financiera efectiva implica anticipar estos riesgos y desarrollar estrategias para mitigar su impacto. Esto puede incluir la diversificación de proveedores de materias primas y la creación de reservas financieras para hacer frente a tiempos difíciles.

Además de comprender los aspectos del sector, la gestión financiera también debe tener en cuenta los recursos internos de la empresa. Esto incluye la gestión de la materia prima, la maquinaria, la capacidad de producción instalada y, quizás lo más importante, el capital humano. En la industria del calzado, el talento y la destreza de los trabajadores son

esenciales para producir productos de alta calidad. La inversión en capacitación y desarrollo del personal es una inversión clave en la gestión financiera.

La gestión eficiente del stock es otro componente crítico para la gestión financiera exitosa en la industria del calzado. Un exceso de inventario puede generar costos de almacenamiento innecesarios, mientras que una falta de stock puede llevar a la pérdida de ventas. Optimizar los niveles de inventario y mantener una cadena de suministro ágil y eficiente es esencial para reducir costos y mejorar la rentabilidad.

Además, las grandes empresas consolidadas en la industria del calzado a menudo tienen ventajas financieras sobre las pequeñas empresas. Esto incluye relaciones sólidas con proveedores que pueden ofrecer términos comerciales favorables y el acceso a créditos bancarios a tasas competitivas. Esta ventaja financiera permite a las grandes empresas invertir en tecnología, expansión y marketing de manera más efectiva.

En última instancia, el éxito de la gestión financiera radica en la planificación y ejecución adecuadas. La creación de un presupuesto sólido y realista es esencial, y este presupuesto debe ser monitoreado de cerca y ajustado según sea necesario a medida que se desarrolla el negocio. Esto incluye el análisis interno y externo, que abarca desde la evaluación de recursos internos hasta la evaluación de las condiciones del mercado y la economía en general.

La gestión financiera es una parte fundamental de la gestión empresarial en la industria del calzado. Para tener éxito, las empresas deben comprender y abordar los riesgos y desafíos específicos del sector, aprovechar al máximo sus recursos internos, mantener una gestión eficiente del stock y considerar diversas fuentes de apalancamiento financiero. Aquellas empresas que pueden equilibrar estos factores están mejor posicionadas para

prosperar y mantenerse estables en un mercado competitivo. La gestión financiera es una medida clave del desempeño y la salud de una organización, como se señaló en la cita de Saldivar (1999).

En la industria del calzado en Colombia, varios factores impulsan el cambio y el éxito de las empresas. La sostenibilidad, la tecnología e innovación, los cambios en las preferencias de los consumidores, el comercio electrónico y las tendencias de moda son algunos de los impulsores clave. La economía circular y la adaptación a cambios en la cadena de suministro también son factores importantes.

La tecnología, especialmente la Industria 4.0, está transformando la fabricación de calzado, permitiendo la personalización y mejorando la eficiencia. Además, la tecnología en el calzado puede proporcionar información valiosa sobre la salud y la actividad física de los usuarios.

La gestión financiera es esencial para el éxito en la industria del calzado. Incluye la identificación de riesgos y desafíos específicos, la gestión de recursos internos como el capital humano, la gestión eficiente del stock y el acceso a canales de apalancamiento financiero. Las grandes empresas consolidadas a menudo tienen ventajas financieras sobre las pequeñas.

La gestión financiera es una medida clave del desempeño de una organización y debe centrarse en la planificación y ejecución adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos y garantizar la estabilidad en un mercado altamente competitivo.

Perspectivas De La Industria

Los análisis de expertos, ayudan a comprender que el ambiente competitivo de la industria contribuye a las buenas perspectivas de la empresa y son una herramienta importante para el estratega.

Lo anterior se fundamenta en los factores relacionados a continuación:

- ✓ Potencial crecimiento de la industria
- ✓ Si las fuerzas competitivas intensas agotan la rentabilidad a niveles inferiores al promedio
- ✓ Si la rentabilidad se verá o no favorecida por los impulsores de cambio prevalecientes en la industria
- ✓ Si la compañía ocupa una posición de mercado más fuerte que los rivales, y si es posible que cambie en el curso de las interacciones competitivas
- ✓ Si la estrategia de la empresa aborda bien los factores clave de éxito de la industria

Wernerfelt y Montgomery (1986) afirman que, si una compañía concluye que sus perspectivas generales de rentabilidad superan el promedio de la industria, el ambiente de esa industria es básicamente atractivo, para esa industria. Cada empresa, con sentido de perspectiva debe definir si es atractiva o no.

Sucede también, que las industrias atractivas para sus participantes, tal vez no lo sea para sus competidores por la dificultad de enfrentarse a los líderes actuales con sus recursos y competencias particulares, o porque tienen oportunidades más interesantes en otros escenarios.

Cuando una empresa, de manera concluyente, decide que una industria es muy atractiva y presenta buenas oportunidades, diseña un proyecto que ha de ser sólido con inversiones potentes para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de negocios en el largo plazo.

Conclusiones

El ejercicio reflexivo que conduce a la elaboración de conclusiones, es una tarea altamente compleja. Se trata de invitar al lector, para que asuma posturas similares a las de las autoras, o a que asuma el disenso y se aparte de las conclusiones aquí propuestas y se incline por otras conclusiones, tanto o más pertinentes que las expuestas por las autoras.

Conocer la dinámica industrial y la rentabilidad de la industria del calzado, situacionalmente ubicada la industria, en el barrio Restrepo, Bogotá, D.C. es importante, tanto en su rica historia, como en sus proyecciones futuras, en el contexto de una era económica, que se caracteriza por una profundización de la economía de mercado abierta a la competencia, y con regulaciones permanentemente desbordadas. Además, cuando la humanidad se aviene a las fortalezas que propone la Inteligencia Artificial IA, fortalezas de las cuales no se exceptúa la industria del calzado.

Saber dónde y cómo competir, es una permanente tarea del administrador, en su calidad de estrategia, puesto que el administrador, debe centrar su atención, en los siguientes puntos clave de su industria: El área competitiva, los gestores del cambio en el mercado, el quehacer de las empresas que están en el ambiente manufacturero y las diversas circunstancias que determinan el éxito competitivo.

El contexto macro-industrial, en el cual se desenvuelve la empresa, es también objeto de análisis dinámico, por parte del estratega. Significa, que deben ser analizadas las condiciones demográficas, los estilos de vida de la sociedad, los segmentos de mercado, los factores legales, políticos y regulatorios, los factores ecológicos y medioambientales, factores tecnológicos e innovadores, condiciones económicas generales y fuerzas globales. Esta

conclusión es pertinente y relevante, a la vez, puesto que las sociedades del planeta en sus diferentes países, está en permanente y constante cambio.

El ambiente industrial y competitivo de la empresa debe ser analizado estratégicamente por el administrador. De acuerdo con Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. El análisis estratégico también está relacionado con la prospectiva, entendida como la visualización del futuro del futuro empresarial, en este caso en la industria del calzado.

El estrategia, debe hacer un análisis objetivo de la industria, atendiendo a los siguientes aspectos:

- ✓ Es una industria con atractivas oportunidades para el crecimiento de la empresa.
- ✓Cuál es el movimiento de las fuerzas competitivas y la intensidad de estas fuerzas, en las cuales está inserta la dinámica de la industria.
- ✓ La competencia empresarial es tan potente, que el ingreso de nuevas marcas tiene lugar para mejorar las condiciones, o no, de la industria.
- ✓ La dinámica empresarial toma en consideración las presiones competitivas que presentan los productos sustitutos.
- ✓ Los proveedores de la industria ofrecen condiciones favorables para el desempeño de la industria.
- ✓ Los compradores son sensibles a los precios y la industria tiene en cuenta dicha sensibilidad.

Michel Eugene Porter, *The Competitive Forces that Strategy* (2008) define cinco fuerzas competitivas generadoras de buena competitividad para la empresa. Asimismo, afirma, que una industria con tres a cinco fuerzas potentes es atractiva para competir. Considera Porter, que el ambiente competitivo ideal para obtener ganancias superiores, se presenta, tanto para proveedores como para clientes, cuando ambos tienen posiciones de negociación débiles, no hay buenos sustitutos, las barreras de entrada son altas, y la rivalidad entre los vendedores presentes genera presiones competitivas moderadas.

Las empresas bien administradas, con estrategias sólidas, obtienen ganancias moderadamente atractivas, si la fortaleza de las cinco fuerzas competitivas se halla en un punto cerca de la mitad de ambos extremos.

Los administradores que trabajen con el modelo de las cinco fuerzas, paso a paso, además de ayudar a los creadores de la estrategia a evaluar si la intensidad de la competencia permite buena rentabilidad y también promueve pensamiento estratégico sólido y es consistente para mejorar el ajuste de la estrategia de la industria al carácter competitivo específico del mercado.

Ajustar eficazmente la estrategia, a las condiciones competitivas del mercado, requiere de los siguientes tres aspectos:

1. Buscan posiciones que blinden a la empresa de la mayor cantidad posible de presiones competitivas (Porter: *The Competitive Forces that Strategy*. 2008).
2. Empezar acciones calculadas para modificar las fuerzas competitivas en favor de la empresa alterando los factores que impulsan a las cinco fuerzas (Porter: *The Competitive Forces That Strategy*: 2008).

3. Detectar áreas atractivas para la expansión, donde las presiones competitivas en la industria sean un poco más débiles (Porter: The Competitive Forces That Strategy: 2008).

Un análisis de las condiciones cambiantes de la industria, se considera estratégico en la dinámica industrial. Este análisis contempla tres pasos: 1) identificar los impulsores del cambio 2) determinar si los impulsores del cambio, en forma individual o colectiva, actúan para hacer la industria más o menos atractiva 3) determinar los cambios de estrategia necesarios con el fin de prepararse para los efectos del cambio anticipado.

Un conjunto de categorías, siguiendo a Porter, reflejan el cambio competitivo en la industria, Se enuncian, puesto que en el cuerpo de la investigación se describen ampliamente.

Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.

Globalización creciente

Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa

Cambio tecnológico

Innovación de producto y de marketing

Nuevas capacidades y aplicaciones de Internet

Entrada o salida de empresas importantes

Difusión del conocimiento técnico entre más empresas y países

Cambios de costos y eficiencia en los mercados adyacentes

Reducción de incertidumbre, Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales y riesgo de negocios.

Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad

La ciencia administrativa ha diseñado una técnica para conocer las posiciones en el mercado de los competidores de una industria. Esta técnica se llama Ubicación de Grupos Estratégicos. Un grupo estratégico está compuesto por los miembros de la industria con planteamientos competitivos y posiciones semejantes en el mercado (Porter: Competitive Strategy).

Hay un procedimiento para elaborar un mapa de grupos estratégicos que los autores (Gordon y Minle: 1999) consideran sencillo. Se considera práctico para aplicarlo en la industria del calzado en el barrio Restrepo, Bogotá, D.C. Consiste en:

- ✓ Identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria. Las variables corresponden a precio/calidad, cobertura geográfica, variedad de la línea de productos, grado de distribución que ofrecen, canales de distribución, grado de integración vertical, grado de diversificación hacia otras industrias.
- ✓ Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintas.
- ✓ Asignar las empresas en el mismo espacio estratégico al mismo grupo estratégico. Encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

Los mapas estratégicos son una herramienta pedagógica y técnica importante, en el campo de la ciencia empresarial. Estos mapas, contribuyen a la visualización del estado de la competencia entre las industrias rivales.

Teniendo en cuenta la alta pertinencia del pensamiento y la contribución de Michel Eugene Porter a las ciencias administrativas y empresariales, es válido a todas luces citar textualmente, como conclusión: “Las fuerzas que impulsan la industria del impetuoso surgimiento de las capacidades y aplicaciones de Internet, los cambios en quien compra el producto y la forma en que lo utiliza, así como el cambio en los intereses, en las actitudes y estilos de vida en la sociedad dificultan cada vez más que los medios tradicionales incrementen su auditorio y atraigan mejores anunciantes, los periódicos digitales expresan su molestia cuando no pueden pasar los avisos de los anunciantes” (Porter: 2008).

El desempeño financiero es uno de los movimientos probables del rival, cuánta presión tiene para mejorar. Los rivales con buen desempeño financiero, seguramente continúan su estrategia y desarrollan cambios finos. Cuando los rivales presentan un desempeño financiero débil, seguramente emprenden acciones estratégicas nuevas. Los rivales ambiciosos buscarán explotar la debilidad de los competidores débiles.

Cuando una empresa, de manera concluyente, decide que una industria es muy atractiva y presenta buenas oportunidades, diseña un proyecto que ha de ser sólido con inversiones potentes para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de negocios en el largo plazo.

Referencias

Brosnan, S., Doyle, E., y O'Connor, S. (2016). De la Tríada de Marshall al Diamante de Porter: ¿Valor Añadido? *Revisión de Competitividad*, 26(5), 500-516. doi:10.1108/CR-05-2015-0037

Chikán, A. (2008). Competitividad nacional y empresarial: un modelo de investigación general. *Revista de negocios internacionales*, 18(1/2), 20-28.

Día-Yang, L., y Hsin-Fang, H. (1995). Una comparación internacional de enfoques empírico generalizados del modelo de doble diamante para Taiwan y Corea. *Revista de negocios internacionales*, 5(3), 97-144.

Dögl, C., Holtbrügge, D., y Schuster, T. (2012). Ventaja competitiva de las empresas alemanas de energía renovable en India y china: un estudio empírico basado en el diamante de Porter. *Revista internacional de mercados emergentes*, 7, 191-214.

Hanafi, M., Wibisono, D., Mangkusubroto, K., Siallagan, M., y Khatun, M. (2017). Modelo de ventaja competitiva de la nación: una revisión de la literatura. *Revista de negocios internacionales*, 27, 335-365.

(Ceballos y Saldarriaga, 2008) *Vivienda social en Colombia, una mirada desde su legislación 1918-2005*, Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2008

(Arroyave 2004) *Historia del barrio Restrepo*, Celis Arroyave y Jorge Enrique Cortes Navarrate. Medellín: Edición de los autores, 2004

(Estrada, 2016) *¿Cuántos somos? Una historia de los censos civiles y de la organización estadística en Colombia en la primera mitad del siglo XX*. Historia Crítica. 2016

(Espinell 2020) *El calzado desde la distancia*, German Espinell Bernal, Bogotá 2020

(Sarmiento, 2017) Origen y transformacion industrial del calzado en el barrio Restrepo” Tesis de grado, Universidad Pedagogica Nacional, Bogota 2017.

(Morales, M., Sanabria, S. y Arias, M. 2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. Revista Facultad de Ciencias Económicas UMNG.

(EMMET, 2021) Boletín Técnico, Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial - EMMET Junio 2021, Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE Bogotá, Colombia

(Barciela, Melgarejo y López, 2012) Barciela Lopez, Carlos, Joaquín Melgarejo Moreno y Maria Inmaculada López Ortiz, EDS. Los bienes culturales y su aportación al desarrollo sostenible. Alicante: Universidad de Alincante, 2012.

(Integracionsocial, 2009) Localidad Antonio Nariño Narrativa De Caracterización Territorial Territorio 3 Restrepo Social E Incluyente. Alcaldia Mayor de Bogotá, Integración social, 2009.

(legiscomex) Informe Calzado, Internacionalización del calzado, Vale más seleccionar un nicho que atender volumen, de

<https://www.legiscomex.com/Documentos/INFORMECALZADO>

(Banrep, 1999) Balanza de Pagos y Deuda Externa de Colombia en 1999, Banco de la Republica de Colombia de, <https://www.banrep.gov.co/es/noticias/noticias-y-novedades/balanza-pagos-deuda-externa-colombia-1999>

(ACICAM), Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas, de <https://acicam.org/>

(Consejo de Bogota, 2018) Consejo de Bogotá, Acuerdo 729 de 2018, Alcaldia Mayor de Bogotá

(SDDE, 2019) Secretaria de Desarrollo Economico, “Bogotá conmemora el Día del calzado, el Cuero y la Marroquinería”, 16 de octubre, 2019 por <http://antiguoportal.desarrolloeconomico.gov.co/noticias/bogota-conmemora-dia-del-calzado-cuero-y-la-marroquineria>

(Salazar y Calderon, 2015) Flor Esther Salazar Guatibonza, Alejandra Calderón. Cuaderno No. 30. Industria de fabricación de Calzado en el Restrepo. Secretaría de Desarrollo Económico, Bogota D.C. Mayo 2015 por https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/Cuaderno30.pdf

(Sicex, 2021) Industria del cuero: gran potencial y escalabilidad en el mercado. Sicex Pomoting Global Trade, 30 de agosto 2021. Por <https://sicex.com/blog/industria-del-cuero-en-colombia/>

(Estacionalidad del Sector del Calzado, 2000) Estacionalidad del Sector del Calzado. Estructura, Estrategia y Resultados en el sector de calzado a principios de la década del 2000.

(Pineda y Mendoza, 2018) Análisis y caracterización de la Industria del calzado de cuero en el clúster del Barrio Restrepo. Miguel Ángel Pineda Toscano y César Guiovanni Mendoza Vargas. Fundación Universitaria Empresarial de la Camara de Comercio de Bogotá. Maestria en administración de negocios. Bogotá, noviembre de 2018.

(Pérez, 2022) Acopi explica los cuatro desafíos económicos que enfrentan hoy en día las MiPyme. Vanessa Pérez Díaz. La Republica. 4 noviembre de 2022, por

<https://www.larepublica.co/especiales/el-futuro-de-las-mipyme/los-cuatro-desafios-economicos-que-enfrentan-las-mipyme-3483010>

(Espinel, Montagut y Sepulveda, 2021) ¡Cálcelo sin compromiso! El arte de la zapatería en el barrio Restrepo de Bogotá. Angie Milena Espinel Meneses, Claudia María Montagut Mejía y Juan Sebastián Sepúlveda Castro. Instituto distrital de patrimonio cultura. 2021

(Forero, 2014) El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá. Un análisis de caso de luz de los sistemas productivos locales. David Forero. Equidad y Desarrollo. 2014

(SDDE, 2013) “El Restrepo Ampliado” La Cadena Productiva Del Cuero, Calzado Y Marroquinería. Dirección de Estudios Socio Económicos y Regulatorios Secretaría Distrital de Desarrollo Económico Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.