

**Análisis de la afectación comercial en las pymes de calzado en la localidad  
Restrepo-Bogotá por la práctica del regateo**

**Lina Ximena Estupiñán Muñoz**

**Administración De Empresas**

**Tutor: Sandra Melo**

**Universidad Santo Tomás**

**2019**

## Tabla de contenido

<b>1.Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2.Objetivos</b>	<b>6</b>
2.1. Objetivo general	6
2.2. Objetivos específicos	6
<b>3.Justificación</b>	<b>7</b>
<b>4.Revisión de la literatura</b>	<b>9</b>
<b>5.Cronograma</b>	<b>11</b>
<b>6.Marco teórico</b>	<b>12</b>
<b>7. Marco conceptual</b>	<b>15</b>
7.1 Pymes	15
7.2. Industria del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá	17
7.3. Regateo	18
<b>8.Metodología y presentación de los resultados</b>	<b>20</b>
8.1.Caracterización y diagnóstico de la empresa Otelo Shoes	22
8.2.Caracterización y diagnóstico de la empresa Calzado Across	28
8.3.Entrevista a dueños de pymes de calzado “Calzado Across” en el sector del Restrepo en Bogotá	33
8.4.Entrevista a dueños de pymes de calzado “Otelo Shoes” en el sector del Restrepo en Bogotá	37
<b>9.Discusión de los resultados</b>	<b>41</b>
9.1.Análisis de la entrevista a la pymes Calzado Across	41
9.2.Análisis de la entrevista a la pymes Otelo Shoes	43
9.3.Análisis comparativo entre las dos pymes de calzado	44
<b>10.Conclusiones</b>	<b>48</b>
<b>Bibliografía y/o referencias</b>	<b>49</b>

## **Resumen**

El regateo es una actividad bastante popular en la cultura colombiana, especialmente desde el contexto de la informalidad comercial. Inclusive, dentro de las pymes, pequeñas y medianas empresas, este tipo de actividades también es frecuente. La presente monografía analizará el impacto económico y administrativo del regateo en las pymes de calzado del sector de El Restrepo, en Bogotá, abordando las consecuencias negativas que implica para estas pequeñas empresas, adolecidas en la actualidad de oportunidades importantes de mercado gracias al flujo de importaciones y la caída de la capacidad adquisitiva de los bogotanos.

## **Abstract**

*Bargaining is a popular activity in Colombian culture, especially from the context of commercial informality. Even, within SMEs, small and medium enterprises, this type of activity is also frequent. This monograph will analyze the economic and administrative impact of bargaining on footwear SMEs in the El Restrepo sector, in Bogotá, addressing the negative consequences that these small companies have, currently suffering from important market opportunities thanks to the flow of imports and the fall in the purchasing power of Bogotá people.*

## 1.Introducción

En los últimos años, las pymes o las pequeñas y medianas empresas se han convertido en nuevos actores de la economía colombiana. Se sabe que más del 80% de la fuerza laboral del país es impulsada por este tipo de empresas. Su potencial radica precisamente en la democratización del emprendimiento. Desde la figura de la pyme, un ciudadano, sin poseer los abundantes activos de inversión de los grandes industriales, puede crear una pequeña o mediana empresa que le permita, poco a poco, establecerse dentro de un específico mercado en el país.

Sin embargo, aquella fuerza laboral es endeble y difícil de mantener. Según Sabogal (2018), el 70% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años. Entre las razones que han dificultado que prosperen y sean productivas muchas de estas pymes está la falta de planeación, la medición de sus procesos, la reducción de costos de producción y la optimización de estos.

Así, en mercados cada vez más competitivos como el colombiano, donde las tasas de importación son cada vez más altas y los aranceles para empresas extranjeras son cada vez más bajos, las pymes necesitan optimizar sus procesos administrativos y comerciales para ser realmente competitivos. Uno de los sectores económicos pymes que más requiere de este tipo de optimizaciones es el del calzado en Bogotá.

En el caso del sector del calzado colombiano, según cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (2019), el 98% de las empresas están constituidas como micro,

pequeñas y medianas empresas, las cuales están agrupadas en la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (CCB, 2019). Este sector es una industria estratégica para el país ya que su presencia en el mercado representa una tradición para Colombia. Según el último Informe especial de calzado y marroquinería (2019), el sector tuvo una participación en el PIB industrial de 10.2% para el 2018 (Inexmoda, 2019). Sin embargo, el panorama de esta industria afronta retos en su propia estructura.

Como se mencionó anteriormente, las pymes en el país adolecen de problemas administrativos, gerenciales y financieros graves que no permiten un desarrollo prolongado de sus proyectos. Las pymes del calzado en Bogotá no son la excepción. Uno de los problemas más evidentes dentro de la estructura de las mismas es la informalidad que cimienta muchas de sus actividades comerciales. Fenómenos como el llamado "regateo", entendido como el "acto de conseguir el precio que se considera justo para un producto que se está dispuesto a comprar" (Villareal, 2008) se convierten en amenazas para el bienestar financiero de dichas pymes.

En el caso específico del sector del Restrepo, dichos problemas se visibilizan aún más en un entorno tan competitivo en términos comercial, pues el Restrepo es uno de los centro de acopio de calzado en la ciudad. Precisamente este sector de la ciudad presenta en la actualidad diversos desafíos que complejizan su supervivencia en los actuales mercados intervenidos por las importaciones: "Hoy en el barrio Restrepo, se sigue produciendo el calzado de cuero en medio del abandono gubernamental usando técnicas de producción y modelos de gestión

desactualizados que no están a la altura de las exigencias del mercado y la competencia global”, menciona Pineda (2018).

Desafíos que se complican aún más con la desorganización del sector, ya que estos comerciantes están acostumbrados a practicar técnicas del trabajo informal, sin una planeación estratégica, donde el regateo no permite una contabilidad rigurosa.

De hecho, para Cárdenas (2008), estas pymes o pequeñas empresas “tienen en promedio menor acceso al crédito y a programas de capacitación, mayores problemas tecnológicos y menores utilidades por trabajador que las empresas formales con características similares” (p. 16); modalidades de venta y comercialización como el regateo amplían la afectación que reciben dichas empresas. De esta forma, la presente monografía ahondará en los peligros de estas prácticas y analizará potenciales causas ante esta problemática.

## **2.Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar la informalidad comercial de las pymes de calzado en la localidad del Restrepo-Bogotá en la práctica del regateo.

### **2.2. Objetivos específicos**

1. Indagar sobre las prácticas en el mercado de pymes del calzado a un nivel general.
2. Evidenciar las diferencias organizativas y de gerencia en dos pymes de calzado del sector del Restrepo: Calzado Across y Otelos Shoes.
3. Evaluar los resultados obtenidos en la recolección de datos sobre las pymes de calzado en el Restrepo y analizar comparativamente sus resultados con el marco teórico empleado.
4. Analizar la información obtenida sobre las pymes dentro del campo del calzado en el Restrepo con el fin de comprender cómo afecta la informalidad y el regateo en una pyme, y cómo afecta la ausencia de esta informalidad.

### **3.Justificación**

A partir de los conocimientos otorgados en la Universidad Santo Tomás, se observa una necesidad de dar enfoque a las pequeñas y grandes empresas de Colombia, que además de ser el gran motor de empleo y economía del país, son las organizaciones con más problemas y dificultades para crecer. Además de factores económicos y políticos como la globalización o la consciencia por el medio ambiente, la teoría de la organización y las diferentes ramas de la administración tales como las finanzas y la planeación estratégica son una forma más de mitigar estos problemas y aumentar la productividad de estas empresas.

Hoy en día se evidencia un gran número de investigaciones sobre las problemáticas que viven el sector zapatero, tanto en Bogotá como en Cúcuta, siendo esta primera ciudad un sector clave para el desarrollo de Colombia, tanto por su antigüedad como por su participación en el PIB, el cual, infortunadamente, no ha alcanzado el gran potencial que tiene actualmente, no solo a nivel nacional sino internacional. Por un lado se sabe, según datos de la Cámara de Comercio (2018) , que el sector textil, de marroquinería y calzado aporta un 10.2% del PIB actual. Asimismo, en Bogotá la industria del calzado aún tiene una relevancia mercantil. Según el DANE (2017) el 71% del cuero producido en la ciudad es usado para la creación de calzado. Sin embargo, a pesar de la importancia y el legado que tiene el sector del calzado en la ciudad, el desempeño actual de esta industria en la economía distrital aún es pobre.

Se han realizado algunas caracterizaciones y estudios económicos sobre este sector, que busca otorgar la solución para el poco desarrollo que ha tenido el gremio del calzado, pero la problemática sigue aumentando y no es un secreto que, además de lo anterior, la globalización haya propiciado la falta de motivación de estos empresarios para participar en este segmento del mercado, o que el número de sus empleados haya disminuido notablemente.

Así, con un panorama cada vez más desalentador ya que su participación en el mercado, a comparación de años anteriores, no es la esperada. De esta forma, se cree justificado realizar la presente monografía, pues este trabajo evidenciará las actividad del regateo, entendida como un obstáculo para tener más ganancias y aumentar el tamaño de la empresa, algo que no se ha abordado en extenso dentro de las existentes investigaciones sobre el tema.

A través de un enfoque cualitativo, se observará con detenimiento la naturaleza del regateo que tienen actualmente las pymes del sector calzado en Bogotá y de qué manera acarrea en problemas para la empresa y sus planes.

#### 4.Revisión de la literatura

A pesar de que no exista un estudio específico que analice el regateo dentro de las pymes de calzado en Bogotá, se han revisado varias investigaciones que han indagado en estos temas desde periferias y acercamientos que permitirán robustecer teóricamente la actual monografía.

Quizá el que más se aproxime al enfoque escogido sea *Diagnóstico y perspectivas del sector del calzado en la localidad de Chapinero: un análisis desde el contrabando y el comercio informal*, de Salcedo y Lozano (2016). Es relevante, para efectos de la actual monografía, la medición hecha por los autores de los ingresos recibidos por las pymes que operan en el sector de Chapinero. Dicha medición le permitió concluir a los autores que más del 60% de la muestra escogida presenta un comercio informal que afecta las ventas y las finanzas de las pymes de calzado, algo que está impidiendo que dichas pequeñas empresas puedan soportar el golpe de las importaciones chinas que están reduciendo drásticamente los precios de los productos.

Esto se complementa con *Informalidad empresarial en Colombia: problemas y soluciones*, de Cárdenas, M. Rozo (2009), quienes en su trabajo explican las consecuencias directas de la informalidad, entre las que se encuentran:” el acceso al crédito, capacitación, comercialización, acceso a la tecnología y rentabilidad”. Este tipo de afirmaciones de los dos últimos autores mencionados son necesarias dentro de la presente monografía para conocer el contexto social y cultural que

entraña el regatear dentro del sector del calzado bogotano, y así comprender por qué esa problemática aún está tan presente.

## 5.Cronograma

El cronograma para la realización de la monografía será el siguiente:

	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre		
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	
Elaboración de anteproyecto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x									
Revisión de anteproyecto						x				x				x									
Corrección de anteproyecto						x	x	x	x	x	x	x	x	x									
Estructuración de marco conceptual y teórico																		x	x	x	x		
Realización de trabajo de campo con pymes bogotanas de calzado																					x	x	
Elaboración matriz DOFA																					x	x	x
Elaboración conclusiones																						x	
Entrega final																						x	

## 6.Marco teórico

Las manifestaciones económicas y culturales de los años han permitido que, en nuestro país, el mercado haya abierto sus posibilidades hacia los diversos productos que en la actualidad consumimos. A inicios del siglo XX, la industrialización en Colombia fue una niebla que lo consumía todo: se urbanizaron espacios antes rurales o bucólicos, se renovaron varios sectores económicos y, como consecuencia de todo ello, se hizo más grande la brecha entre la clase alta y la baja. Las nuevas maquinarias y herramientas creadas con el fin de optimizar los procesos productivos implicaron la obsolescencia de muchos trabajos, y con ello la progresiva pérdida de muchos empleos y la pugna por sobrevivir en este nuevo ámbito industrial: “el artesanado se encontró ante una lenta industrialización y urbanización, que comprometen la desaparición de ciertos tipos de oficio y su incorporación a las nacientes actividades industriales, y la necesidad de luchar por el mantenimiento de sus formas de trabajo” (Urrego, 1994, p. 65).

Dicha industrialización dio paso a un cambio en las prendas usadas por los colombianos. De esta forma se empezaron a emplear zapatos y diversos productos de calzado que les permitieran a los ciudadanos y habitantes rurales protegerse de terrenos agrestes o fríos, como el del cemento. A esta necesidad se sumó la cada vez más importante presencia de la moda y el buen vestir en ciudades como Bogotá, donde la aristocracia le otorgaba un capital social importante a este tipo de productos.

Específicamente para la ciudad de Bogotá ha sido a su vez relevante el crecimiento demográfico que ha tenido. Según Zambrano (1988), Bogotá pasó de tener 121.257 habitantes en 1912 a 1.697.311 en 1968. Dicho crecimiento poblacional fue dado en parte por la naturaleza receptora de Bogotá como una ciudad diversa, caracterizada por la heterogeneidad de sus habitantes, de entornos, niveles socioeconómicos o prácticas sociales. Esto implica una diversificación de las costumbres y las culturas dentro del territorio bogotano. Así, es posible identificar determinados comportamientos sociales y culturales diversos, como los de la costa caribe, los cuales serán diferentes que los del altiplano cundiboyacense, y a su vez estos se distanciarán de aquellos pertenecientes a la región pacífica. Todos estos, sin embargo, congregados en una gran ciudad.

De esta forma, la complejidad poblacional de Bogotá ha servido de apalancamiento para el crecimiento de la economía, como puede ser encontrado en la aparición de la industria del calzado en la capital. Ya en 1965 se creó la Corporación Nacional de Industriales del Calzado, que regulaba esta industria creciente, la cual tuvo su apogeo en los años 80. La transición más importante en este sentido tuvo que ver con el paso del trabajo artesanal al mecánico e industrial. Giraldo (2017) menciona que el inicio de la producción de calzado en Bogotá se dio en zonas como Chapinero o Las Cruces, desde pequeñas empresas donde los dueños eran los mismos que producían el calzado que vendían. Con el tiempo algunas de estas empresas crecieron y pudieron hacer el traslado de lo artesanal a lo industrial, con máquinas que les permitían producir un número mucho mayor de productos de calzado.

A pesar de que el crecimiento de la industria del calzado en Bogotá se dio en los sectores de Chapinero y Las Cruces, fue en el Barrio El Restrepo donde se aglutinó la mayor oferta de calzado en la ciudad. Según Giraldo (2017), en un inicio fueron pequeñas curtiembres de cuero las que se asentaron en la zona, y fue precisamente por la producción cada vez mayor de cuero que se empezaron a crear allí las primeras tiendas de zapatos. Sobre los inicios de la industria del calzado en El Restrepo, es relevante citar una crónica hecha por el periódico El Tiempo sobre uno de los primeros locales del sector:

Era un local de no menos de tres metros de diámetro, en donde Wilson, un italiano que era obrero, le dio por poner su almacén. Posterior a él llegaron Pio Quinto Pérez y Gerardo Amador, todos de profesión de zapateros, que abrieron las puertas de su casa para que naciera el comercio del Restrepo... Fue cuando apareció Luis Baquero, quien golpeando de puerta en puerta, les pedía a sus vecinos abrir alguna tienda para cotizar el sector. Un día él sacó la mesa del comedor, compró cinco docenas de zapatos y las puso a la venta para un día de la madre... No le quedó ni un solo par y desde entonces "armó" en su casa un almacén. (El Tiempo, 1984, p. 11)

Este fue el inicio de la fama que poco a poco fue adquiriendo el Restrepo, acompañada de una fuerza laboral especialmente concentrada en dicha zona. Así, en los años setenta este sector vivirá sus años de mayor crecimiento económico. Se creía que en el Restrepo se manufacturaba “el mejor calzado del país” (Giraldo, 2017) y aparecieron empresas como JB, Montaña, Los Betancur, Roma B, Jobical, El Príncipe, Danci, Barbalera, Extralujo, entre otros.

## 7. Marco conceptual

En este apartado de la monografía se ahondará bibliográficamente en los conceptos básicos que orbitan esta investigación. Estos son: pymes, industria del calzado en el barrio El Restrepo Bogotá y regateo.

### 7.1 Pymes

Para esbozar la definición de Pymes es necesario comprender la naturaleza exclusiva de dicho concepto. Se tiene, por una parte, que las Pymes comprenden a las pequeñas y medianas empresas, definidas ambas según el número de empleados que alberguen: “Son pequeñas las que tienen menos de 20 trabajadores y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados” (Lavarone, 2012). Sin embargo, estas cantidades estarían sujetas al contexto desde el cual se calculan, además de cambios en la perspectiva de la fuerza de trabajo<sup>1</sup>.

En este sentido, el Banco Europeo de Inversiones (BEI) reúne a las pequeñas y medianas empresas bajo dos criterios: deben tener menos de 500 trabajadores y su capital puede estar máximo en una tercera parte dentro de una empresa grande. De esta forma, los criterios ante cómo debe estar constituida una empresa para determinar si es pequeña o mediana varían de autor en autor.

Ahora bien, a pesar de lo abierta que es la configuración de la definición de pequeña y mediana empresa, hay un criterio de mayor objetividad al momento de

---

<sup>1</sup> Habría que tener en cuenta, por ejemplo, la progresiva obsolescencia de la mano de obra en determinadas labores e industrias, donde el número de empleados se reduce, no porque empresa haya mermado su potencial gerencial y administrativo, sino porque se han industrializado y tecnificado ciertos procesos dentro de la misma que permiten que haya menos mano de obra.

definir como tal a las Pymes. Cada estado, dentro de su rama legislativa, tiene su propia definición de Pymes. Para el caso colombiano, una Pymes, según la Ley 590 de 2000, es “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana”. Esta definición está complementada por el Artículo 2, de la Ley 905 de 2004, en el que se estipulan los criterios para definir qué es una pequeña y una mediana empresa, según las leyes colombianas:

“1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) <Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006. El texto con el nuevo término es el siguiente:> Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes”.

Para efectos de la actual monografía se tendrá en cuenta la delimitación de las leyes colombianas citadas.

## **7.2. Industria del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá**

Actualmente, la industria del calzado representa en el país un 0,27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero (Giraldo, 2017). Su importancia radica en la posibilidad que esta industria tiene al vincular o articular las curtiembres y la industria del cuero desde un enfoque manufacturado. Es precisamente el cuero el insumo principal de esta industria y del cual dependen las empresas de fabricación de calzado en Colombia.

En un ámbito más específico, la industria del calzado en Bogotá ha tenido un impacto relevante en la economía de la ciudad, y ha sido el barrio El Restrepo una de las zonas claves del desarrollo de esta industria. Este barrio se sitúa entre las carreras 19 y 25, y entre las calles 16 y 18 sur de Bogotá y desde hace más de sesenta años se ha convertido en el centro de acopio del calzado bogotano. En el imaginario colectivo de los ciudadanos está que El Restrepo se ubica como el sitio ideal al momento de encontrar un calzado barato y de calidad.

Sin embargo, en los últimos años, gracias a diversos factores, la economía del calzado en dicho barrio ha ido decayendo. Para Piraquive (2019), una gran parte de las 308 pymes de calzado del sector adolecen de falta de conocimientos sobre ergonomía, lo que deviene en la creación de productos de calzado que no logra competir con las grandes marcas, ni con las empresas exportadoras de calzado de países como China.

Asimismo, la informalidad está afectando las dinámicas comerciales del sector, en parte por la ausencia de apoyos estatales. Como menciona Forero (2014): “Los empresarios informales, por ejemplo, comentan que no hay muchos

esfuerzos palpables del Estado, en lo que a un proceso viable y favorable de formalización se refiere”. Algo que se complementa con la falta de rigurosidad en el ámbito contable de las pymes; un problema que se expresa especialmente dentro del regateo que muchos de los comerciantes suelen permitir para poder vender sus productos.

### **7.3. Regateo**

Para definir la actividad del regateo, hay que hablar de negociación. Este se ha presentado desde el mismo inicio de la actividad comercial de las primeras civilizaciones como un elemento necesario para resolver disparidades económicas y pugnas<sup>2</sup>. El regateo surge así como una derivación de la negociación, desde el acto de conseguir el precio que se considera justo para un producto que se está dispuesto a comprar.

De esta forma, regatear es poner en duda la institucionalidad de los precios en el mercado, su legitimidad dentro del sistema de mercado en el que el producto está inscrito. Dicha desconfianza viene incluso de la tendencia económica del ser humano, en la cual se anhela el mejor producto al menor precio:

El ser humano es racional económico, y está consciente de que cada día la situación y el poder adquisitivo va disminuyendo; es por esa situación económica por la que atraviesa hoy día que se ve en la necesidad de buscar economía regateando

---

<sup>2</sup> Pinzón y Montalvo (2005) acotaron esto inclusive al contexto colombiano: “El regateo es una práctica mercantil que viene de nuestros ancestros y comienza desde los orígenes del comercio (trueque) y se sigue desarrollando con mucha fuerza en la actualidad, enmarcado por un conjunto de costumbres y tradiciones que alimentan nuestra cultura” (p. 59).

precios, además porque hace parte de ese medio cultural en el que nos desenvolvemos (Pinzón y Montalvo, 2005, p.56).

En un sentido administrativo, entendemos el regateo como una expresión de la informalidad laboral. A pesar de que las pymes no suelen entrar del todo en el panorama de los trabajadores más informales (quienes suelen ser perseguidos y juzgados permanentemente al ser vistos como una competencia desleal, al no pagar impuestos -aunque sí suelen pagar “vacunas”-), las dinámicas de regateo los sitúan en un contexto de informalidad -al menos- contable, donde los precios fijados por el mercado y por ellos mismos se modifican en la transacción del producto, afectando los ingresos y los egresos de la pymes.

## **8. Metodología y presentación de los resultados**

El enfoque del diseño metodológico se encuentra en paralelo con los objetivos de la presente monografía. De esta manera, a partir de un sistema triangular se realizará un análisis cualitativo, desde el cual se reconocerán las impresiones, acciones y estrategias empleadas por dos pymes de calzado del sector de El Restrepo. Serán entrevistas semi-estructuradas las que permitirán recolectar dicha información, la cual será analizada y comparada entre sí a partir de los conceptos desarrollados en la presente monografía.

Por otro lado, se realizará un diagnóstico administrativo a través de caracterizaciones de cada una de las dos pymes involucradas, a través de matrices DOFA que permitan conocer el estado actual de cada una. Se realizará, entonces, un análisis dentro de la información recolectada sobre las pymes de calzado del sector del Restrepo con el fin de identificar cómo la acción del regateo influye directamente en las dificultades administrativas de una empresa.

Serán así dos herramientas las empleadas para realizar la investigación:

- Matriz DOFA

Para realizar un diagnóstico más detallado, se utilizará la matriz DOFA, donde se analiza las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de una de las pymes de calzado contactadas, además de la situación o proyecto a realizar, para así detectar falencias en la contabilidad y la administración de la pymes. Se permite

conocer los aspectos internos y externos que presenta el proyecto, guiando a un mejor diagnóstico.

- Entrevistas

Se realizarán entrevistas que permitan localizar y caracterizar la población a tratar, para así conocer con fuentes de primera mano las impresiones de los comerciantes de pymes de calzado en el sector del Restrepo y entender el problema a profundidad. Este punto tiene como salida una personificación de los involucrados y del mismo modo se buscan nuevas formas para solucionar el problema. Serán dos entrevistas a dos gerentes y/o dueños de dos pymes de calzado del sector: Otelo Shoes y Calzado Across.

## **8.1. Caracterización y diagnóstico de la empresa Otelo Shoes**

Según la Cámara de comercio de Bogotá (2016), hoy en día funcionan unas 1.500 empresas de calzado en el barrio Restrepo de Bogotá (CCB, 2016), no obstante, en el siguiente trabajo no se analizará todo el cluster sino se tomarán dos empresas para la caracterización y el diagnóstico organizacional de estas pymes de calzado en este territorio.

### **Otelo Shoes**

La primera pymes a analizar es Otelo Shoes, la cual es una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de zapatos en cuero para hombre y mujer. Esta nació en Bogotá en el año 2002, donde ha crecido desde su línea femenina hasta concentrarse en calzado deportivo tanto para hombre como para mujer. Han realizado diferentes acuerdos comerciales con el objetivo de crecer en el mercado y así expandir sus compras a diferentes ciudades del país. (Otelo Shoes, 2002)

#### **1. Plataforma estratégica o plan estratégico:**

##### **1.1 MISIÓN:**

La misión de esta empresa según las entrevistas y así mismo su página de internet:

*“Otelo Shoes es una empresa Colombiana con amplia trayectoria en la industria del calzado formal y casual de alta calidad, a través de su capital humano y avanzadas*

*técnicas de elaboración en sinergia con el uso de nuevas tecnologías, estrategias de mercado y demás conceptos administrativos que nos brindan la capacidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes naturales y corporativos.”*

### **1.2 VISIÓN:**

La misión no está establecida como tal en el plan de Otelo Shoes, no obstante según la entrevista realizada al personal la visión es:

*“ Para el 2020, Otelo Shoes quiere posicionarse por su calidad, manufactura calificada y diseños estando a la vanguardia de las tendencias mundiales.”*

### **1.3 VALORES:**

Al igual que la visión, los valores de la empresa no están especificados en su planeación estratégica, no obstante, se pudo conocer que los valores de Otelo Shoes consisten principalmente en responsabilidad con los clientes de entregar siempre la mejor mercancía con el debido proceso; por otro lado, se busca liderazgo, no solamente en los nuevos productos que desarrollan sino también en toda la planta de empleados, ya que así se muestra el compromiso con los productos y así mismo con la empresa donde trabajan.

Otro valor que se puede ver en la microempresa es el sentido de pertenencia, ya que muchos de los trabajadores han estado allí desde la apertura de Otero Shoes. Si bien han visto el cambio en el mercado, siguen creyendo en el mercado y en el papel que juegan en la empresa.

Es necesario aclarar que el plan estratégico no es conocido por todos los empleados de la empresa Otelo Shoes.

## **2. Antecedentes Estratégicos.**

Otelo Shoes es una empresa que lleva más de 15 años en el mercado, por lo que no es de extrañar que haya realizado diferentes arreglos comerciales para seguir en el mercado.

En el año 2008, Otelo Shoes hizo un acuerdo con Croydon (compañía colombiana con más de 80 años en el mercado) en donde Otelo vendía al por mayor su producción de botas femeninas, las cuales pretendían aumentar el *market share* de Croydon en el calzado de mujer.

Años después realizó acuerdos comerciales de la misma especie con las empresas Flamingo, Calzado Smith y Calzado Nueva Moda, con cada una de estas empresas se mantuvo grandes negocios en donde gracias a ellos, se pudo expandir sus productos por diferentes ciudades y pueblos de Colombia. No obstante, luego de varios años, estas empresas ya no eran aliados sino competidores, por lo que no era estratégico seguir con las mismas negociaciones.

Debido a este inconveniente, Otelo Shoes decidió realizar diferentes acuerdos con empresas que no comercializaban su calzado directamente sino con bienes complementarios, como es el caso de la empresa Los Vestidos, cuyo objetivo no es vender calzado ni marroquinería sino vestidos formales, lo que le dio una ventaja competitiva a Otelo Shoes. Por otro lado, también han sido proveedores de otras empresas como Manpower.

En los últimos años se han concentrado en los canales de distribución masiva para la compra de sus productos al detal; desde el 2014 decidieron desarrollar un nuevo canal de venta por catálogo, lo que lo acerca más a los hogares colombianos. Por otro lado, desde el año 2016, implementan un modelo de ventas online de acuerdo con los cambios tecnológicos que han surgido en estos últimos años.

### **3. Competidores**

Los competidores de Otelo Shoes no solamente son las microempresas que también existen en el Restrepo, que como se anotó anteriormente son alrededor de 1500, sino también está el calzado de los almacenes de cadena que se encuentran en Colombia. Por otro lado, una de las cuotas más grandes que existen actualmente son las empresas extranjeras que han llegado; de igual manera, una gran importación de calzado chino se está comercializando en el sector.

### **4. Portafolio**

El portafolio de Otelo Shoes se divide principalmente en tres categorías, tanto para hombre como para mujer, las cuales son:

- Casual: En estos se encuentran las botas y zapatos planos
- Formales: Zapatos para oficina y traje
- Sport: Tenis para entrenar y deporte.

### **5. Análisis de Matriz DOFA**

#### **5.1 Oportunidades:**

- Hoy en día a nivel mundial, según la Cámara de Comercio de Bogotá (2016) la tendencia es tener cero barreras arancelarias para el sector calzado y marroquinería. Lo que beneficia a la exportación de la mercancía
- La penalización de las empresas asiáticas, por la utilización de mano de obra infantil y las malas condiciones de trabajo en el sector calzado, llegan a disminuir la producción de zapatos en estos países, los cuales son una gran competencia en precios para las empresas nacionales
- El aumento de la ayuda estatal y gubernamental disminuye las barreras de comercialización en el sector, incentivando a mejorar la producción y comprar mejores máquinas que mejoren la producción.

## **5.2 Amenazas:**

- Los problemas con el país Venezuela siguen aumentando lo que ha disminuido las exportaciones en Colombia y la producción de calzado, lo que conlleva a mayores pérdidas
- La inestabilidad política y económica de Colombia no es conveniente para ningún sector en la economía. Por otro lado, la devaluación de la moneda puede causar un desincentivo en la compra de tecnología extranjera para mejorar su producción.
- El contrabando de la mercancía de este sector es un amenaza latente al calzado, ya que los precios son bastantes bajos y no existen barreras de entradas.

### **5.3 Fortalezas**

- La empresa tiene conocimiento del mercado y tiene una cantidad significativa del mercado en el barrio Restrepo, lo que la hace propensa a realizar estrategias para aumentar su participación
- Tienen diferentes canales de distribución, tanto al detal como al por mayor, como lo es el catálogo en físico de sus productos como las ventas online que son consistentes a la tendencia del mercado
- La cadena de producción está bien definida y cada uno de los trabajadores conoce cuáles son las labores que deben realizar, lo que hace fácil la comunicación.

### **5.4 Debilidades:**

- No tienen una planeación estratégica definida, sino simplemente realizan arreglos comerciales que vean que son más convenientes a corto plazo para la empresa
- La jerarquización de los cargos no está definida por lo que es complicado saber quién es encargado de quién.
- Falta de comunicación de los empleados en cuanto a los planes de la empresa y cómo se realizarán.

## **8.2. Caracterización y diagnóstico de la empresa Calzado Across**

La microempresa Calzado Across lleva más de 21 años en el mercado del calzado, tanto para dama como para caballero, donde se encuentra una gran variedad de productos como: sandalias, tenis, tacones, mocasines entre otros. Hoy en día cuenta con 7 empleados, los cuales principalmente se encargan de la manufactura de los zapatos.

### **1. Plataforma estratégica o plan estratégica:**

Particularmente, Calzado Across no tiene un plan estratégico establecido, por lo que los siguientes componentes tienen como fuente la entrevista realizada al gerente de la empresa y a dos funcionarios de la misma.

#### **1.1 Misión:**

En la empresa Calzado Across no se encuentra bien definida la misión y para el dueño Fredy Ayala fue bastante complejo explicarlo en la entrevista. No obstante, según lo expuesto por el señor Ayala: *“Calzado Across es una empresa colombiana que ofrece todo tipo de calzado para toda la familia con excelente calidad a precios muy cómodos”*

#### **1.2 Visión:**

Al igual que la misión, la visión de la empresa Calzado Across no está definida por sus directivos, sin embargo, a través de la entrevista se pudo observar que:

*“ En los próximos dos años, Calzado Across desea aumentar su producción un 30% manteniendo los atractivos precios y calidad, para así expandir su territorio, llegando a otros lugares de Colombia”*

### **1.3 Valores:**

Si bien no tienen de manera escrita y explícita los valores de la empresa, se pudo observar en la entrevista el compromiso que tiene cada uno de los trabajadores de Calzados Across con la misma empresa. De igual manera, creen fielmente que podrán sobrellevar las dificultades del mercado.

Por otro lado, en Calzado Across se fomenta el trabajo en equipo, lo que conlleva a que todos los procesos se realicen de manera más amena y sin dificultades.

Así mismo, el personal tiene confianza en su gerente y en el producto que venden, por lo que la rotación de personal es baja, sin embargo en los últimos 10 años se ha tenido que disminuir el capital humano en un 50%, lo que preocupa a los trabajadores.

## **2. Antecedentes estratégicos:**

A grandes rasgos, la empresa no ha tenido grandes cambios estratégicos desde su fundación. Si bien lleva más de 21 años en el mercado, los cambios han sido pocos y no tienen la relevancia que debería tener.

El cambio más relevante que tuvo Calzado Across fue la incursión en todo tipo de zapatos, no solo en los zapatos formales sino en sandalias, tenis y zapatos para niños, que los hizo ganar mercado.

### **3. Competidores:**

En el caso de esta microempresa, la competencia es fuerte, ya que no solo deben competir con microempresas como las de su sector, sino las empresas de calzado ya constituidas. No obstante, la mayor competencia que Calzado Across actualmente es el calzado que ha llegado de contrabando al sector de El Restrepo, el cual llega a un precio al cual no pueden competir. Si bien la calidad de la microempresa es mejor, debido a la condición económica de su sector, prefieren comprar este tipo de zapatos.

### **4. Portafolio**

El actual catálogo de Calzado Across se define en tres categorías principales:

- Línea Femenina: Desde zapatos formales hasta sandalias
- Línea Masculina: Zapatos formales y tenis
- Línea Infantil: Todo tipo de zapatos infantiles.

### **5. Análisis de matriz DOFA**

#### **5.1 Oportunidades**

- La alcaldía de Bogotá está realizando diferentes proyectos donde su énfasis es fomentar el negocio de las pequeñas y medianas empresas, dando apoyos económicos y diferentes capacitaciones para el emprendimiento de este sector.

- La penalización de las empresas asiáticas, por la utilización de mano de obra infantil y las malas condiciones de trabajo en el sector calzado, llegan a disminuir la producción de zapatos en estos países, los cuales son una gran competencia en precios para las empresas nacionales

## **5.2 Amenazas:**

- La apertura económica y los nuevos tratados con China aumentan cada vez la oferta de esta mercancía que llega a menor precio, atractivo a los consumidores
- La clausura de curtiembres del sector San Benito, aumenta el precio de las materias primas, lo que perjudica a los fabricantes de calzado
- La inestabilidad política y económica de Colombia no es conveniente para ningún sector en la economía. Por otro lado, la devaluación de la moneda puede causar un desincentivo en la compra de tecnología extranjera para mejorar su producción.

## **5.3 Fortalezas**

- Conocen el sector y tienen experiencia en él. A través de los años ganan más habilidades sobre el mercado y sus usuarios
- Tienen una planta de producción sólida, donde han optimizado sus procesos de tal manera que disminuyen sus costos sin disminuir en calidad
- El capital humano de Calzado Across están capacitados y desean seguir trabajando en la empresa.

- Existe una buena relación con los proveedores de insumo.

#### **5.4 Debilidades:**

- No tienen un plan estratégico establecido por lo que no saben cómo actuar ante el cambio
- Debido a los bajos precios de la competencia extranjera, la empresa negocia con los clientes el precio de los productos, lo que conlleva muchas veces a no ganar lo esperado
- El sistema de contabilidad no es llevado con rigurosidad por lo que no conocen sus ingresos y egresos.
- Es frecuente la actividad del regateo al momento de comercializar el producto.

### **8.3. Entrevista a dueños de pymes de calzado “Calzado Across” en el sector del Restrepo en Bogotá**

Entrevista realizada a Freddy Ayala, dueño de Calzado Across, pyme de calzado ubicada en el sector de El Restrepo.

#### **¿Cuánto lleva en el negocio del calzado en el Restrepo?**

Ya van a ser 21 años trabajando en el sector del calzado, y específicamente 19 de estar vendiéndolos desde mi propia empresa.

#### **¿Cuál es la misión y la visión de su empresa?**

Bueno, Calzado Across es una empresa colombiana que ofrece todo tipo de calzado para toda la familia, con excelente calidad a precios muy cómodos. La idea en los próximos años también es aumentar la producción en un 30%, manteniendo los precios y calidad, además de expandir el negocio a otros lugares de Colombia.

#### **¿Ha tenido disminuciones en ventas en los últimos años?**

La situación ahora está muy dura. De hace un tiempo para acá varias empresas acá en el sector han cerrado, varios compañeros han decidido cambiar de trabajo. Algunos se vuelven taxistas o montan tiendas de barrio, porque ya no es lo mismo de antes. Hace unos años uno fácilmente vendía de 300 a 400 pares al mes. Ahora uno vende 40 o 50 si le va bien.

### **¿Cuál cree que es la razón?**

Por un lado no hay mucha demanda. La gente parece que ya no tiene el mismo dinero de antes y la plata que tenían para comprar nuevos zapatos la usan ahora para pagar lo del arriendo, el colegio de los hijos y todo eso. Eso va acompañado de que a uno le ha tocado vender más caros los zapatos. Yo estoy cobrando entre 80.000 y 140.000 por un par de zapatos, hechos a mano totalmente, con buen cuero, pero eso la gente no lo está pagando. Y ahí está la otra razón: los zapatos chinos están vendiendo mucho más, son más rentables para los vendedores y los que los compran. No importa que la calidad no sea tan buena como la de nosotros, la gente está prefiriendo esos zapatos. También está llegando mucho zapato barato de Brasil. Con todo eso ya uno no puede competir.

Otra cosa también es que la gente está prefiriendo ir adonde un remontador que donde nosotros. Le suele salir más barato pagar 15.000 o 20.000 por un arreglo a los zapatos de siempre que comprar unos nuevos. Todo eso en conjunto está haciendo que cada vez haya menos ventas, tristemente.

### **¿Lleva usted una contabilidad mensual de lo que registra?**

Desde que empezamos el negocio, hace 21 años, llevamos nuestras cuentas cada mes. Hay momentos en los que nos descuadramos, pero hay tantos factores detrás de una venta que no le ponemos tanto cuidado a eso. Usamos unos cuadernos en los que se van sumando las ganancias del día, de la semana y el mes.

### **¿Realiza una planeación estratégica?**

Creo que no como tal. Nuestro negocio no ha cambiado mucho desde que empezamos. Nosotros hacemos zapatos. Los exhibimos acá en la tienda, la gente los ve y si le gustan los compran. No le hemos metido mucho la ficha a la publicidad, por ejemplo. En su momento tuvimos anuncio en las Páginas Amarillas, pero como eso ya no se usa no tenemos más cuestiones de ese tipo.

### **¿Suele aceptar el regateo?**

La verdad sí. Nos toca. Como le venía diciendo, la situación está muy difícil, entonces si alguien pregunta por unas botas que vendemos a 90.000 y me dice que están muy caras me toca ofrecerle 80.000. Yo prefiero eso a no vender nada, sinceramente.

### **¿De qué forma regatea?**

Es muy sencillo. Si, digamos, sumercé me dice que le interesa este par de zapatos, pero no tiene la plata, yo le ofrezco otro precio más económico para que se los lleve. Tampoco es mucho lo que se ofrece como para que no valga la pena la venta, pero tampoco se le rebaja muy poquito, para que el cliente sí acepte esa nueva oferta.

### **¿Qué planes tienen para el futuro?**

La idea es seguir produciendo mucho, así no haya tanta gente comprando. Incluso subir la producción por ahí un tercio más. Una ventaja de Calzados Across es que hemos conseguido con el tiempo un par de clientes fijos que tienen tiendas de zapatos acá en Bogotá. La idea es también llegar a otras ciudades donde el negocio se pueda mover más.

## **¿Qué estrategias ha realizado para mejorar sus ventas?**

Algo que acá en la fábrica siempre hemos tratado de hacer es estar pendientes de lo que se está vendiendo más, mejor dicho, lo que está de moda. Entonces todo el tiempo estamos viendo qué se está vendiendo en el sector, qué es lo que más preguntan y uno va cambiando los productos poco a poco según eso. Esa es la ventaja de que acá mismo hacemos los zapatos. Por ejemplo, ahora se está pidiendo mucho lo que es los botines, para hombre y mujer, sobre todo mujer. Entonces lo que hacemos es buscarnos unos moldes que nos sirvan y hacer nuestra versión de ese calzado. Ese tipo de cosas nos suelen servir.

A parte de eso no tenemos muchas estrategias. Es que, mire, con tanto trabajo que nos toca hacer para poder levantar esto, apenas nos queda tiempo para descansar y ver qué hacemos más con este negocio. Yo creo que si tuviéramos a esa gente que en las empresas da nuevas ideas y todo eso nos podría ir hasta mejor, pero eso sería contratar más gente, cosa que no se puede por lo poco que nos está llegando, o hacerlo nosotros mismos, pero también es difícil por tiempos. A uno qué le queda, pedirle a Dios que sigan llegando clientes y no toque subir más los precios. Y trabajar, no hay de otra.

#### **8.4. Entrevista a dueños de pymes de calzado “Otelo Shoes” en el sector del Restrepo en Bogotá**

Entrevista realizada a Fernando Otálora, dueño de Otelo Shoes, pyme de calzado ubicada en el sector de El Restrepo.

##### **¿Cuánto lleva en el negocio del calzado en el Restrepo?**

Empezamos a comercializar zapatos en el año de 1998, pero con la empresa ya consolidada llevamos desde el 2002, es decir, 16 años en el negocio de manufactura y comercialización de calzado.

##### **¿ Cuántos trabajadores son en la empresa?**

Tenemos una 10 trabajadores oficiales.

##### **¿Ha tenido disminuciones en ventas en los últimos años?**

En general nosotros sí hemos tenido una disminución en nuestras ventas sobre todo en la región del Restrepo y nuestra sucursal en Cúcuta. El último semestre del 2017 y comienzos del 2018 ha sido una de nuestras peores épocas, sin importar que tuvimos navidad, la gente no compró.

##### **¿Cuál cree que es la razón?**

Bueno, creo que hay diferentes razones por las que se han caído las ventas en nuestro sector; la primera de ellas y creo yo la que tiene más peso en nuestra industria es la entrada del mercado chino a Colombia; ellos traen unos precios con

los que nosotros muchas veces no podemos competir, sabemos que nuestra calidad es mejor pero para muchos no es importante eso, sino el precio; la mayoría de esa mercancía es de contrabando porque los beneficios son muchísimo más altos que los nuestros, lo que los insta a traer más mercancía. Otro de los problemas que vemos es que la demanda ha caído en sectores muy importantes para nosotros, como lo es Cúcuta, donde teníamos ventas muy buenas pero por la crisis de Venezuela, las personas no compran; y en Bogotá también se ve una disminución de compradores que nos ha tocado el bolsillo y creo que es porque no sabemos qué va a pasar con la economía del país; no solo los clientes ven el aumento de los precios, nosotros vemos el aumento de los insumos y es muy difícil cumplir con todo y dejar una ganancia significativa.

### **¿Lleva usted una contabilidad mensual de lo que registra?**

El manejo de la contabilidad antes, más o menos unos tres años, era de forma manual en cuadernos de apuntes por los empleados, pero aprendimos nuestra lección a las malas, hubo un problema muy grave sobre el inventario de la mercancía terminada, donde no se veía reflejado nuestro trabajo, por lo que optamos por modernizar nuestra contabilidad y utilizar Excel con la plantilla que nos dieron en un programa de emprendimiento. Desde ese día no tenemos descuadres significativos.

### **¿Realiza una planeación estratégica?**

Creo que no hemos sido tan juiciosos como quisiéramos, hemos hecho algunas reuniones para saber para dónde vamos y qué necesitamos para ello, pero creo que nos falta más organización y quizás orientación sobre este tema.

### **¿Cuál es la misión y visión de la empresa?**

Tal y como está en nuestra página de internet nuestra misión (lee): “Otelo Shoes es una empresa Colombiana con amplia trayectoria en la industria del calzado formal y casual de alta calidad, a través de su capital humano y avanzadas técnicas de elaboración en sinergia con el uso de nuevas tecnologías, estrategias de mercado y demás conceptos administrativos que nos brindan la capacidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes naturales y corporativos.”

Y nuestra visión proyectada para el 2020 es (lee): “Para el 2020, Otelo Shoes quiere posicionarse por su calidad, manufactura calificada y diseños estando a la vanguardia de las tendencias mundiales.”

### **¿Suele aceptar el regateo?**

Ya no. Antes era muy común para nosotros, pero ahora entendemos que si dejamos que el cliente ponga el precio salimos perdiendo todos, se nos descuadra la contabilidad y no queremos problemas después.

### **¿Qué planes tiene para el negocio?**

Nosotros sabemos que somos buenos, tenemos buenos proveedores y, como le decía, con la visión queremos posicionarnos sin dejar la buena calidad. Ya nos

estamos dando a conocer, no podemos dar un paso atrás sin importar qué tan difícil esté la economía y competencia.

### **¿Qué estrategias ha realizado para mejorar sus ventas?**

Hemos hecho lo posible, no solo para mejorar nuestros productos, sino para ser recordados entre los colombianos. Una de nuestras estrategias para estar en otros lugares de Colombia ha sido la asociación con otras empresas del sector que ya la gente conoce como lo es Croydon, Flamingo y Calzado Smith, pero ya con varios años trabajando con ellos, nos dimos cuenta de que ya eran competencia, así que dejamos de asociarnos. Hemos sido proveedores de calzado para empresas que venden ropa (como complemento de lo que se está vendiendo principalmente en la tienda) como lo es Los Vestidos. Gracias a estas estrategias nos hemos movido por lugares de Colombia que no pensábamos llegar, como Nariño.

Actualmente sabemos que las ventas se están migrando al internet, por lo que sacamos nuestro catálogo en línea para que las personas puedan ordenar sus zapatos. No queremos quedarnos solo como una pymes más del sector, sabemos nuestro potencial y lo estamos explotando

## **9. Discusión de los resultados**

### **9.1. Análisis de la entrevista a la pyme Calzado Across**

Las declaraciones del dueño de Calzado Across muestran que el contexto previamente realizado sobre la historia de la industria del calzado en El Restrepo difiere significativamente del presente. Si en el pasado este sector era reconocido por la prosperidad de sus negocios, ahora se ven muy pocas fábricas que tengan resultados satisfactorios y, por el contrario, muchas empresas que, desde su informalidad y la falta de oportunidades, carecen de buena salud económica.

Precisamente esa informalidad es la que se percibe en la entrevista al dueño de esta empresa. Las cuentas se realizan con cuadernos, en vez de estar sistematizadas con programas de ofimática y, sobre todo, la práctica del regateo, dadas las dificultades para comercializar el producto. Como mencionan Pinzón y Montalvo (2005), “el ser humano es racional económico, y está consciente de que cada día la situación y el poder adquisitivo va disminuyendo”, y es desde esta naturaleza que el regateo en pymes como Calzados Across ocurre. Sin embargo, esta actividad se realiza desconociendo las consecuencias contables y administrativas que conlleva en una empresa.

Es evidente que, además de las cada vez más frecuentes y mayores importaciones de calzado desde países como China, o la poca capacidad adquisitiva que en algunos sectores de la ciudad se suelen presentar, la informalidad en Calzado Across expresada en actividades como el regateo afecta directamente su bienestar contable y administrativo. Hernández (2018) menciona

que la importancia de una buena contabilidad en una empresa radica en “permitir la toma de decisiones para los miembros de la misma organización y para los usuarios externos”. Y es precisamente esta falta de toma de decisiones la que una actividad como el regateo expone y precariza. Esto además es visible en la falta de planeación estratégica de la compañía, con la cual se podría comprender la importancia de evitar actividades como el regateo, que desestabilizan las cuentas de una compañía y trivializan el producto vendido en el mercado.

## **9.2. Análisis de la entrevista a la pymes Otelo Shoes**

A través de la entrevista realizada, se pudo comprobar que Otelo Shoes es una empresa mucho mejor organizada que Calzado Across, con una contabilidad más ordenada y rigurosa.

Si bien las dos cumplen con el número de trabajadores para ser considerados como Pyme, la empresa Otelo Shoes ha dejado atrás el pensamiento de que una Pyme debe ser estática y sólo acomodarse a las condiciones del mercado, sin pensar cómo crecer. Otelo Shoes ha evolucionado para expandirse por todo el país sin dejar atrás su naturaleza de empresa mediana; por otro lado, Calzado Across no ha tenido la iniciativa para realizar una planeación estratégica o una contabilidad clara y sin errores.

Asimismo, el tema del regateo es esencial en cuanto a los problemas de la informalidad de este sector; Calzado Across, además de tener descuadre debido al método de contabilidad, no puede pronosticar cuánto será el mínimo de ingresos ya que la práctica del regateo deja un margen inseguro. Si bien el dueño de la empresa aseguró que es la única forma de mantenerse en el negocio, esta conducta es destructiva para el negocio. En el caso de Otelo Shoes, el dueño mencionó que si bien en un momento debieron hacerlo es necesario tomar la iniciativa para no aceptar este regateo.

El panorama de estas dos empresas es distinto. Por un lado la empresa Otelo Shoes está buscando expandirse y convertirse en una empresa de gran recordación, Calzado Across solo desea vender para pagar a la mano de obra y vivir

dignamente. Dos empresas de casi el mismo tamaño con una visión del negocio totalmente distinta.

### **9.3. Análisis comparativo entre las dos pymes de calzado**

A partir de la caracterización de las dos empresas presentes en este trabajo, y las encuestas realizadas a cada una, se hará un análisis comparativo para entender la naturaleza de las mismas y de igual manera visualizar las diferentes prácticas para permanecer en el mercado.

#### **1. Planeación estratégica:**

##### **1.1 Misión:**

Una de las mayores diferencias entre Calzado Across y Otelo Shoes es en cuanto al sentido de la empresa y la forma en la que está expresado la misión; en el caso de Otelo Shoes, tanto en su página como en la entrevista, la definición de este pilar estratégico es explícito y los trabajadores de la Pymes lo conocen muy bien, lo que hace que trabajen con un propósito y no solo por un salario. El caso de Calzado Across es todo lo contrario, ya que no se define una misión (en la entrevista el dueño tuvo dificultades en delimitar este aspecto) por lo que los trabajadores solo hacen su labor para suplir una necesidad sin darle un valor agregado a la empresa.

##### **1.2 Visión**

Como se pudo ver en la caracterización de las dos empresas, la visión tiene como objetivo saber cuál o cuáles son las aspiraciones de la compañía en un mediano plazo ( entre 1 a 5 años). Al igual que la misión, la empresa Otelo Shoes tiene establecido que en los próximos 2 años desean aumentar su producción llegando a otros lugares de Colombia; esto conlleva una ventaja competitiva ya que pueden realizar estrategias y tácticas con el fin de realizar los propósitos. Sin embargo, en el caso de Calzado Across, no conocen la necesidad de tener una visión por lo que no está identificado según sus necesidades; para Calzado Across es un gran problema ya que solo hacen tácticas de sobrevivencia y no piensan en el futuro de la empresa.

### **1.3 Valores**

Por el lado de los valores empresariales, ninguna de las dos empresas tienen de manera explícita y por escrito sus pilares; no obstante, las dos empresas llevan más de 10 años en el negocio y muchos de sus trabajadores han estado desde el principio lo que los hace leales a la marca y a su empresa.

No obstante, una de las preocupaciones de los trabajadores de estas dos empresas es la estabilidad laboral que tiene el sector, ya que la mano de obra cada vez es menor debido a la baja demanda de consumo de los productos que estas personas ofrece. Para ello, es necesario establecer los valores y conectarse con el personal ya que así se creará un mejor ambiente laboral.

### **1.4 Antecedentes estratégicos**

Existe una gran diferencia entre hacer estrategias y tácticas comerciales, la mayor de ellas es que en la primera se busca hacer un cambio que toma tiempo pero en el futuro se espera grandes resultados, en la segunda simplemente se hace una actividad para mejorar un eslabón de la producción o intentar permanecer en el mercado.

Otelo Shoes ha realizado algunas estrategias que van acorde con su misión lo que ha hecho que sea una gran referencia para las Pymes que comienzan en el mercado del barrio Restrepo en Bogotá; no solamente han buscado la expansión comercial sino también han buscado una mejor negociación con sus proveedores lo que los lleva a tener cada vez una mejor calidad en sus productos. Gracias a sus estrategias, Otelo Shoes es un referente en el sector del Restrepo y de igual manera ha llegado a otras partes del país.

En el caso de Calzado Across, los antecedentes estratégicos son pocos y no son duraderos. Las alianzas hechas con empresas más grandes son esporádicas y no han creado mayor valor a la empresa. Lo que conlleva a que no estén pensando en otras formas de negocio sino de proveedores.

Por otro lado, la mayoría de actividades no son estratégicas sino tácticas, como es el manejo de la producción o la incursión de zapatos distinto a los formales.

### **1.5 Competidores y portafolio**

Tanto el portafolio como los competidores no se diferencia entre las dos empresas, de hecho son los mismos. Lo que los relacionan aún más, no obstante, la manera en la que manejan la competencia es muy distinta. Otelo

Shoes tiene una ventaja competitiva que los hace destacarse por sus grandes estrategias, mientras Calzado Across toma estrategias defensivas que utilizan solo para permanecer en el mercado.

Si bien no es posible saber quiénes entran al mercado y cuáles son la competencia directa, existen varias maneras para establecer una mejor posición en el sector, sin importar que sean Pymes.

### **1.6 Manejo Financiero**

El manejo financiero en una empresa es de extremo cuidado y para una empresa que es responsable de la manufacturación y comercialización es necesario tener bien establecido sus ingresos y egresos.

Al hablar con Calzado Across, manifiestan que sus ingresos varían no solo por la cantidad de personas que compran sus productos sino también por el descuento que se acuerde con los compradores. Esta actividad de “regateo” es uno de los grandes problemas que tiene Otelo Shoes y de igual manera es bastante complicado de resolver.

Por otro lado, Calzado Across no implementa un modelo estandarizado de contabilidad con las herramientas tecnológicas necesarias como lo es Excel, lo que conlleva a que sea difícil pronosticar cuánto será la producción en el futuro y prepararse para ella.

A diferencia de Otelo Shoes, que tiene estandarizada su contabilidad con las herramientas necesarias para ello. Para esta empresa es esencial conocer cuáles serán sus ingresos y saber cuáles serán las próximas estrategias para alcanzar sus metas.

## 10. Conclusiones

Las pymes de calzado en el sector de El Restrepo, en Bogotá, presentan una serie de desafíos para su permanencia como elementos relevantes en la economía de la ciudad. En este contexto, la naturaleza informal de muchas de ellas se convierte en un agravante mayor ante dicha situación. En especial una actividad como el regateo dificulta la ejecución de una buena contabilidad de la empresa, así como genera inestabilidad en el producto vendido.

Se vio de qué forma Calzado Across, desde sus falencias realizando esta actividad, refleja una visión y estructura desprolija de su organización, mientras que Otelo Shoes, previniendo este tipo de actividades y otras expresiones de informalidad comercial, se ha ido posicionado en el mercado, a pesar de las dificultades inherentes a este tipo de negocios en la actualidad.

El regateo, de esta manera, se convierte en un elemento catabólico dentro de las deficiencias administrativas y financieras. Es un elemento que puede detonar otros problemas en una empresa, como falencias en la planeación estratégica, en el flujo de ventas, la contaduría, entre otros.

Así mismo, se hace necesario para futuras investigaciones pensar alternativas ante la decisión de muchas pymes y pequeñas empresas de permitir el regateo. En un contexto como el actual, donde se prefiere regatear que perder una venta, como lo expresaba el dueño de Calzado Across, es menester ofrecer otras posibilidades de venta para los empresarios que aún practican esta actividad, sin arriesgar sus medios de subsistencia.

## **Bibliografía y/o referencias**

- Cárdenas, M. (2009). Informalidad empresarial en Colombia: problemas y soluciones. *Desarrollo y sociedad*, pp. 211-243.
- CCB (2018). El sector de cuero, calzado y marroquinería de Bogotá le apuesta al diseño para conquistar el mercado latinoamericano. Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2018/Octubre/El-sector-de-cuero-calzado-y-marroquineria-de-Bogota-le-apuesta-al-diseno-para-conquistar-el-mercado-latinoamericano>
- Giraldo, G (2017). *Origen y transformación industrial del calzado en el barrio El Restrepo*. Universidad Pedagógica Nacional.
- Inexmoda (2019). *Informe Calzado y Marroquinería – junio 2019*. Disponible en: [www.saladeprensainexmoda.com/informe-calzado-y-marroquineria-junio-2019/](http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-calzado-y-marroquineria-junio-2019/)
- Forero, D. (2014). El sector del calzado en el barrio El Restrepo, Bogotá: un análisis de caso a la luz de los sistemas productivos locales. *Equidad & Desarrollo* (21), pp. 97-123.
- Lavarone, R (2012). *Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora*. Universidad Nacional de Cuyo.
- Pinzón, A. y Montalvo, I. (2005). El regateo como expresión cultural en Barranquilla (Colombia): Caso Shopping Center y Miami. *Pensamiento y Gestión* (19), pp. 201-220.
- Salcedo, J. y Lozano, J. (2016) *Diagnóstico y perspectivas del sector del calzado en la localidad de Chapinero: un análisis desde el contrabando y el comercio informal*. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y contables. Maestría en Administración. Bogotá.

- Sabogal, J. (2018). *El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años*. RCN Radio. Disponible en: <https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>
- Urrego, M. (1994). Identidad nacional, identidades culturales y familia. Las familias bogotanas 1880-1930. *Revista Nómadas* (01), pp. 55-76.
- Villarreal, M (2000). *Deudas, drogas, fiado y prestado en las tiendas de abarrotes rurales*. Desacatos, núm. 3, primavera, p. 0. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social: Distrito Federal, México.
- Wyman, H (1989). El poder y la importancia de la contabilidad. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (62), p. 9-25.