

**“ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE LAS MIPYMES  
DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”**

**YOHANA L. ALFARO IBARRA  
GERMÁN A. GIRALDO GIRALDO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2008**

**“ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE LAS MIPYMES  
DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”**

**YOHANA L. ALFARO IBARRA  
GERMAN A. GIRALDO GIRALDO**

**Proyecto presentado como requisito para obtener el  
título de Administradores de Empresas**

**Asesor:  
JOAQUIN JIMÉNEZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2008**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Cartagena, Abril 23 de 2008

Cartagena, Abril 23 de 2008

Señores:

**Universidad Tecnológica de Bolívar – UTB-  
ATT. COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO**

Cordial saludo.

Por medio del presente hacemos formal entrega del Proyecto titulado: “**ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA, EN EL PERIODO 2000 – 2006**”, para realizar la respectiva evaluación y aprobación.

Cordialmente,

---

**YOHANA L. ALFARO IBARRA**

C.C. 33.311.506 de Magangué

---

**GERMAN A. GIRALDO GIRALDO**

C.C. 15.442.278 de Rionegro

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios y a todos aquellos que estuvieron apoyándome para dar el siguiente paso para seguir adelante. Pero en especial a mis padres, mis hermanos, mi esposo y mis hijos por creer en mí, por tener paciencia y por esperarme para compartir este logro que más que ser mío es de ellos. Nuevamente, gracias por enseñarme a levantarme luego de un tropiezo, gracias por no permitirme rendirme ante cualquier obstáculo, pero sobre todo, gracias por estar siempre a mi lado.*

*Lore.*

*No puedo escribir estas palabras sin dejar de recordar una y otra vez todas aquellas personas que forjaron en mí la persona que soy. A mis padres, que siempre me entendieron y me dieron la fortaleza para seguir adelante, a mi tío Adolfo que fue un apoyo permanente y me brindó la oportunidad de estudiar y trabajar, a mi esposa y a mis hijos, que con su amor y comprensión hacen que los ame cada día mas y me recuerdan siempre el norte de mi vida.*

*German*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>0. ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	4
<b>0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	4
0.1.1 Descripción del problema	4
0.1.2 Formulación del problema	5
<b>0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	5
0.2.1 Objetivo general	5
0.2.2 Objetivos específicos	6
<b>0.3 JUSTIFICACIÓN</b>	6
<b>0.4 MARCO DE REFERENCIA</b>	7
0.4.1 Antecedentes investigativos	7
0.4.2 Bases teóricas	9
0.4.3 Marco conceptual	16
<b>0.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACION</b>	18
<b>0.6. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES</b>	18
<b>0.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	20
0.7.1 Tipo de investigación	20
0.7.2 Fuentes de investigación	20
0.7.3 Técnica de recolección y procesamiento de datos	21
<b>1. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE CALZADO</b>	22
<b>1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES</b>	22
1.1.1 Empleo de cueros y pieles en la fabricación de calzado	22
1.1.2 Otras materias primas utilizadas en el proceso productivo	22
1.1.3 Uso intensivo de mano de obra	22
<b>1.2 CARACTERISTICAS DEL SECTOR DEL CALZADO EN</b>	

<b>COLOMBIA</b>	23
<b>1.2.1 La cadena del cuero, calzado e industria marroquinera en Colombia</b>	23
<b>1.2.2 Datos porcentuales del sector a nivel nacional</b>	23
<b>1.2.3 El sector según diferenciación por tamaño y nivel tecnológico</b>	24
<b>1.2.4 Destino de la producción total de calzado en Colombia</b>	24
<b>1.2.5 Composición del sector</b>	25
<b>1.2.6 Peso de las microempresas dentro del sector</b>	26
<b>1.2.7 Importaciones y contrabando</b>	26
<b>1.2.8 Costos de producción</b>	27
<b>1.2.9 Consumo de calzado</b>	27
<b>1.2.10 El mercado nacional del calzado</b>	28
<b>1.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN LA CIUDAD DE CARTAGENA</b>	28
<b>1.3.1 Características generales de las Mipymes</b>	28
<b>1.3.2 La industria del calzado en Cartagena</b>	30
<b>2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS FACTORES DEL ENTORNO QUE INTERVIENEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR</b>	37
<b>2.1 PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL</b>	37
<b>2.2 PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO DE LA EMPRESA</b>	38
<b>2.3 GRADO DE COMPETENCIA EN EL SECTOR</b>	40
<b>2.4 ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA</b>	41
<b>2.5 MÁRGENES DE VENTAS</b>	43
<b>2.6 ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	44
<b>2.7 DINÁMICA DE INVERSION EN EL SECTOR</b>	45
<b>2.7.1 Fin de la inversión</b>	45
<b>2.7.2 Causas que motivan la inversión</b>	47
<b>2.8 EMPLEO DE TECNOLOGIA EN EL SECTOR</b>	48
<b>2.9 ACTUALIZACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	50

<b>2.10 ASESORÍA EXTERNA Y/O CORPORATIVA</b>	51
<b>2.11 RELACIONES INSTITUCIONALES E INFORMACIÓN</b>	52
<b>2.12 CUMPLIMIENTO, ESTABILIDAD Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL</b>	56
<b>2.13 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MERCANCÍAS</b>	58
<b>2.14 LUGAR DE COMPRA</b>	59
<b>2.15 LUGAR ENTREGA DE MERCANCÍA</b>	59
<b>2.16 INSEGURIDAD</b>	61
<b>3. ANALISIS DE LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EN CARTAGENA</b>	62
<b>3.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	62
<b>3.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	62
<b>3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	63
<b>3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	64
<b>3.5 TENDENCIAS DEL CONSUMO</b>	64
<b>3.6 OTROS FACTORES</b>	65
<b>4. FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA SEGÚN LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EN EL SECTOR</b>	67
<b>4.1 FORTALEZAS</b>	67
<b>4.2 DEBILIDADES</b>	67
<b>4.3 OPORTUNIDADES</b>	69
<b>4.4 AMENAZAS</b>	69
<b>5. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD</b>	71
<b>5.1 ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA CAPACIDAD EMPRESARIAL</b>	71
<b>5.2 RECURSO HUMANO</b>	73

<b>5.3 ESPÍRITU EMPRESARIAL Y CREACIÓN DE OTRAS EMPRESAS DE COMERCIO</b>	74
<b>5.4 EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</b>	74
<b>5.5 INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y DE MERCADOS</b>	75
<b>6. CONCLUSIONES</b>	78
<b>RECOMENDACIONES</b>	81
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	83
<b>ANEXOS</b>	85

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 1.</b> Cadena de cuero, calzado y manufacturas	25
<b>Gráfico 2.</b> Exportaciones cadena cuero, calzado y manufacturas de cuero	25
<b>Gráfica 3.</b> Principales razones para iniciar el negocio en el sector	31
<b>Gráfica 4.</b> Mipymes del sector según organización jurídica	34
<b>Gráfica 5.</b> Mipymes del sector según valor de los activos	35
<b>Gráfica 6.</b> Mipymes del sector según año de iniciación de operaciones	36
<b>Gráfica 7.</b> Principales problemas en el ambiente empresarial	37
<b>Gráfica 8.</b> Principales problemas del entorno económico	39
<b>Gráfica 9.</b> Grado de competencia en la actividad del sector	40
<b>Gráfica 10.</b> Principales estrategias de competencia de las empresas	42
<b>Gráfica 11.</b> Margen de reducción de ventas en el sector	43
<b>Gráfica 12.</b> Variables más importantes en el esquema de costos	44
<b>Gráfica 13.</b> Objeto de la inversión en las empresas encuestadas	46
<b>Gráfica 14.</b> Motivos que estimulan la inversión en las empresas	47
<b>Gráfica 15.</b> Tipo de tecnologías aplicadas en la empresa	48
<b>Gráfica 16.</b> Procesos administrativos automatizados	50
<b>Gráfica 17.</b> Areas con asesoría externa y/o corporativa	52
<b>Gráfica 18.</b> Instituciones que más aportan al sector, según los encuestados	53
<b>Gráfica 19.</b> Principales beneficios de la afiliación gremial	54
<b>Gráfica 20.</b> Principal información requerida	55
<b>Gráfica 21.</b> Tipos de incumplimientos más frecuentes	56
<b>Gráfica 22.</b> Areas que necesitan cambios regulados por el Estado	57
<b>Gráfica 23.</b> Proveedores de mercancías de las mipymes de calzado	58
<b>Gráfica 24.</b> Principales lugares de compra de mercancía	59
<b>Gráfica 25.</b> Principal lugar de entrega de la mercancía	60

**Gráfica 26.** Principal delito sufrido por la empresa

61

## RESUMEN

1. **Título:** “ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA”.
2. **Autor:** YOHANA ALFARO IBARRA y GERMAN GIRALDO GIRALDO.
3. **Objetivo general:** Analizar los factores competitivos del sector de las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena en el periodo 2000 - 2006, a fin de proponer estrategias competitivas que le permitan un crecimiento sostenible.
4. **Metodología:** Se trata de una investigación de carácter descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, es decir, los factores de competitividad del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena. Además se pretende proponer estrategias competitivas que cumplan con todas las características de un proceso formal de planeación, de acuerdo con las necesidades que se identifiquen en las empresas del sector.
5. **Principales conclusiones:**
  - En cuanto a las características y su estructura general, se constató que las Mipymes objeto de este estudio son esencialmente comercializadoras de calzado deportivo, botas y zapato casual, zapato para dama y zapatilla sintética para dama. Así mismo, el sector está conformado en más del 80% por microempresarios.

- Por la misma estructura del sector, constituido principalmente por microempresarios, la modernización de estas empresas es bastante débil, sustentado en que la gran mayoría son organizaciones informales con un nivel de alfabetización administrativa y empresarial muy bajo, produciendo inestabilidad en su operación y prácticas de la cultura del día a día en la gestión.
- La Mipymes estudiadas no constituyen una fuente de relativo peso para la generación de empleo local, pues las estadísticas revelan que más del 50% de las empresas encuestadas tienen menos de 4 trabajadores laborando en el negocio.
- Estos empresarios tienen un serio problema en el tema de la financiación de capital de trabajo, pues este se da principalmente por recursos propios, por lo que en general, tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando fuentes informales como la autofinanciación. Evidenciaron la necesidad de tener un acceso más fácil a una financiación a largo plazo.
- En lo que toca al análisis situacional se obtuvo que los principales problemas identificados por las Mipymes y que limitan su actividad en el mercado interno son la baja demanda, los grandes competidores en la industria, los altos costos y los niveles de las tasas impositivas, que también inciden marcadamente en la dinámica económica de éstas empresas.
- En lo que toca al análisis de los elementos de competitividad en el sector, se concluyó que: existen muchos competidores distribuidoras de calzado en la ciudad; además, el crecimiento es regular y la guerra de precios es constante para unas empresas y para otras no es usual; así mismo, no hay restricciones gubernamentales al negocio, los costos de salida no son altos y los márgenes de utilidad son muy regulares.

- En el mismo sentido anterior, la rivalidad entre las empresas se considera moderadamente baja, observándose la tendencia a la colaboración o alianzas estratégicas con el fin de evitar guerras de precios que hoy en día benefician únicamente a los compradores.
- Por su parte, la diferenciación de productos en términos de calidad y precios son claves y estratégicos y un factor de competencia importante, al igual que el acceso a los sistemas de información.
- Se resalta también que en el sector la lealtad del cliente es baja, los requerimientos de capital son bajos para el ingreso al sector y el acceso a los canales de distribución es complicado, siendo por ello que la experiencia y la curva de aprendizaje son aspectos indispensables para mantenerse en el mercado.

6. Director: **Joaquín Jiménez.**

## INTRODUCCIÓN

Es evidente que la globalización ha impuesto cambios inexorables en la actividad económica y empresarial colombiana. En el contexto de la economía abierta, la expansión económica ha generado nuevos sectores y desestructuró otros que rápidamente se rezagan y pierden competitividad. Por tanto, en un contexto económico caracterizado por cambios rápidos y complejos, donde la competitividad y la calidad son un imperativo, las organizaciones cada vez tienen mayor necesidad de iniciar rápida y eficazmente cambios alterando sus estructuras empresariales vigentes, para facilitar la incorporación de esquemas de modernización organizativa, acordes con las exigencias del mercado.

Con relación al sector comercial se puede hablar de un ambiente en donde las empresas ya han tomado la decisión de modernizarse o tienen claro un referente de modernización administrativa y tecnológica; sin embargo, estudios sobre la innovación en las organizaciones industriales de Colombia muestran que<sup>1</sup>, si bien los directivos expresan una fuerte convicción por la necesidad de cambio y dicen estar comprometidos con éste, los resultados indican que tal compromiso dista mucho de ser llevado a la práctica.

Este es el caso de las empresas que conforman las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena, que a pesar de ser considerado como un sector importante del comercio local, sus negocios todavía necesitan una gran dosis de innovación que les permita desenvolverse en un ambiente de competitividad, tecnología e información, si quieren permanecer siendo competitivas en el mercado. Esta necesidad se ha venido ventilando y concretando recientemente, pues dadas las nuevas reglas de juego en el ámbito nacional y mundial, los modelos tradicionales de competitividad diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio que requieren.

---

<sup>1</sup> Ver revista "Planeación y Desarrollo". Industria colombiana: Desarrollo tecnológico y competitividad. Departamento Nacional de Planeación. Volumen XXIX, número 1, enero - marzo de 1998. Santa Fe de Bogotá.

Por consiguiente, en ese sector económico surgen algunos interrogantes a resolver tales como: ¿Cuál es la estructura competitiva del sector de las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena? ¿Conociendo su situación competitiva, qué estrategias de competitividad pueden permitir un crecimiento sostenible de las compañías en el sector? En tal sentido, el objetivo general del presente trabajo consiste en realizar un análisis de los factores competitivos del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena, a fin de proponer algunas estrategias competitivas que le permitan un crecimiento sostenible.

En desarrollo del anterior objetivo, el trabajo se dividió en los siguientes capítulos: en el primero se identifican las características y estructura general del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado en Cartagena, a fin de conocer aspectos importantes de la actividad objeto de estudio, tales como: materias primas utilizadas en el proceso productivo, requerimiento de mano de obra, datos porcentuales del sector a nivel nacional y local, composición del sector, mercado y consumo, entre otros. En el segundo capítulo se realiza, con base en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los respectivos negocios, un análisis de los factores del entorno que intervienen en la competitividad del sector, con el propósito de identificar los principales problemas en el ámbito empresarial y macroeconómico de los empresarios en referencia; por tanto en esta parte se tienen en cuenta variables como el grado de competencia del sector, las estrategias practicadas, estructura de costos, márgenes de ventas, dinámica de inversión y tecnología.

En el tercer capítulo se hace un análisis de los distintos elementos de competitividad del sector para establecer la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y tendencias del consumo, entre otros factores que fueron identificados en el trabajo de campo aplicado para este aspecto de la investigación. En el cuarto capítulo, con base en las encuestas aplicadas y a través de observación directa, se realizó un análisis DOFA que permitió precisar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector objeto de estudio. A su vez, en el quinto capítulo se enumeran las principales estrategias propuestas para

fortalecer la competitividad de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena, teniendo en cuenta que implementación depende exclusivamente del interés e iniciativa de los distintos actores responsables de la actividad en el sector. Por último, se plantean las respectivas conclusiones del trabajo.

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) el estudio cobra relevancia ya que se orienta hacia uno de sus objetivos institucionales centrales, es decir, el de apoyar actividades de tipo académico e investigativo que propicien el desarrollo económico de la ciudad. Por su parte, para los autores, el presente trabajo se trató de una excelente oportunidad para empezar el ejercicio de la profesión, desde una perspectiva investigativa y analítica que permita la generación de nuevos conocimientos e interpretaciones sobre la realidad empresarial local, en este caso, del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado.

## **0. ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**0.1.1 Descripción del problema.** Durante años, pequeñas y medianas empresas distribuidoras de calzado han centralizado sus esfuerzos en desarrollar productos más competitivos, pero esto no ha sido suficiente para que sus ventas evolucionen a un ritmo que les garantice un crecimiento sostenido. Uno de sus mayores problemas radica en la falta de direccionamiento estratégico, pues esta actividad se viene realizando en forma empírica y en algunos casos es prácticamente nula; enfocando su principal preocupación hacia la calidad del producto, aspecto de gran importancia, pero descuidando su estrategia competitiva que es pieza fundamental para lograr un mejor posicionamiento del sector, promocionar sus productos, buscar nuevos mercados y llegar a los clientes actuales.

Uno de los inconvenientes que encuentran estos empresarios del calzado para desarrollar la estrategia competitiva de la compañía se basa equivocadamente sólo en la falta de recursos económicos y humanos, lo cual incide en que los esfuerzos competitivos realizados sean débiles y a su vez en tiempos de recesión son los primeros en reducirse, ignorando la alta gerencia que para el desarrollo competitivo se requiere más que todo de tiempo y compromiso de sus directivos que de dinero, pues el trabajo para desarrollar estrategias competitivas no debe ser visto como un gasto sino como una inversión.

Teniendo en cuenta lo anterior y considerando que actualmente con la reactivación de la economía, el crecimiento en la inversión del país y los nuevos tratados comerciales que el Gobierno nacional viene negociando, a las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del sector distribuidor de calzado localizado en la ciudad de Cartagena se les están generando grandes oportunidades, las cuales deberían ser aprovechadas apoyándose de una mejor gestión competitiva, pero a raíz de que muchas de estas empresas presentan debilidades precisamente en esta área, no se están potencializando las posibilidades de

crecimiento, quedando el sector indefenso ante la rivalidad de nuevos y más fuertes competidores, que además deben ser atacados con un completo sistema estratégico de la industria.

Estas Mipymes distribuidoras de calzado presentan debilidades en su estructura competitiva, la cual no está debidamente organizada y definida, trabajando con un mercado actual que parece suficiente para mantener sus operaciones y su sostenibilidad financiera, pero desconociendo casi por completo información contundente sobre el poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, intensidad de la rivalidad de los competidores, estrategias de sus competidores y otros aspectos de su entorno en general.

Consciente de esta situación, el sector descrito se ve en la necesidad de analizar las características y factores que influyen en su competitividad, con el fin de descubrir cuáles son las mejores estrategias u orientaciones competitivas que deben adoptar. De no realizarse este diagnóstico competitivo, las empresas en referencia pueden ver agotadas sus posibilidades de expansión en el sector, y mucho menos desarrollar estrategias efectivas a corto y largo plazo para alcanzar metas de crecimiento y posicionarse en el mercado globalizado.

**0.1.2 Formulación del problema.** ¿Cuál es la estructura competitiva del sector de las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena? ¿Conociendo su situación competitiva, qué estrategias de competitividad pueden permitir un crecimiento sostenible de las compañías en el sector?

## **0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

**0.2.1 Objetivo general.** Analizar los factores competitivos del sector de las microempresas, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) distribuidoras de calzado en la

ciudad de Cartagena en el periodo 2000 - 2006, a fin de proponer estrategias competitivas que le permitan un crecimiento sostenible.

### **0.2.2 Objetivos específicos.**

- ◆ Identificar las características y estructura general del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena.
- ◆ Evaluar los factores del entorno que intervienen en la competitividad del sector objeto de estudio.
- ◆ Analizar los elementos de competitividad del sector.
- ◆ Describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la industria según la intensidad de la rivalidad de los competidores en el sector.
- ◆ Proponer estrategias competitivas para las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad.

## **0.3 JUSTIFICACIÓN**

Considerando que en forma general la competitividad es la capacidad que puede tener una empresa como herramienta para trabajar eficientemente en los mercados locales, regionales o nacionales en forma sostenida, se ha estimado que las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena podrían participar activamente con un potencial de mejoramiento competitivo, si se toman las acciones correctivas necesarias en cada una de las áreas que se identifiquen como problemáticas. En este sentido la investigación está respaldada por el interés de los gerentes y propietarios de dichas empresas para superar las dificultades en su funcionamiento, tales como: direccionamiento estratégico, operaciones, aseguramiento de

la calidad, diferenciación del producto, conocimiento de clientes y proveedores, entre otros aspectos.

Además es importante estudiar la competitividad del sector de las distribuidoras de calzado en esta ciudad para conocer los factores relevante que permitan a esta industria desarrollar sus ventajas competitivas, mas aún teniendo en cuenta que se aproxima la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual exige indefectiblemente que dichas distribuidoras estén preparadas para competir con un mayor número de empresas.

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) el estudio propuesto cobra relevancia ya que se orienta hacia uno de sus objetivos institucionales centrales, es decir, el de apoyar actividades de tipo académico e investigativo que propicien el desarrollo económico de la ciudad. Por su parte, para los autores, el presente trabajo se trata de una excelente oportunidad para empezar el ejercicio de la profesión de Administradores de Empresas, desde una perspectiva investigativa y analítica que permita la generación de nuevos conocimientos e interpretaciones sobre la realidad empresarial local, en este caso, del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado.

## **0.4 MARCO DE REFERENCIA**

**0.4.1 Antecedentes investigativos.** Como antecedentes investigativos más recientes relacionados con el tema que ocupa este trabajo de grado, se tienen dos estudios, el primero fue realizado en el año 2006 por Carolina Rossi Lazo presentado como trabajo de grado para optar al título de Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales, se titula: *“Apertura Comercial y su Impacto en la Industria de Calzado”*. Su objetivo primordial es analizar el impacto de la apertura comercial en el sector del calzado mediante la realización de un estudio detallado del sector en Colombia y el mundo, evaluando el comercio internacional y los diferentes acuerdos comerciales en los que participa Colombia. Además, estudia las perspectivas y oportunidades del sector frente al tratado de libre comercio con

Estados Unidos y el impacto del creciente mercado Chino en el sector de calzado en Colombia y el mundo.

En el desarrollo de los capítulos este documento reflexiona ampliamente acerca del sector calzado en Colombia, evidenciando que dicho sector posee ventajas competitivas dadas su experiencia y tradición; dice además que la calidad de sus productos se destaca no sólo a nivel nacional sino también internacionalmente. No obstante, advierte varias debilidades que deben ser atendidas con prontitud pero que dependen más de la misma acción de los empresarios del gremio que del Gobierno. Concluye por un lado que el tratamiento del cuero y manejo de las pieles debe mejorarse para obtener una materia prima de mejor calidad; de otro lado, afirma que los empresarios deben asociarse en pro de unir esfuerzos ante los problemas internos y retos que se avecinan con los competidores en el exterior.

Por su parte, el segundo trabajo investigativo que nos sirve de antecedentes fue realizado en el año 2004 por los estudiantes Julián Amadeo Rodríguez y Mario Andrés Buendía titulado: *“Caracterización y Análisis de Competitividad Internacional de las Microempresas Industriales de Calzado en Cuero en la Ciudad de Cartagena”*. Este trabajo también fue presentado como requisito para optar el título de Administradores de Empresas en la Universidad Tecnológica de Bolívar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Dicha investigación tenía como objetivo general analizar las principales características que determinan la competitividad internacional de las microempresas industriales de cuero en la ciudad de Cartagena.

Los autores de este trabajo consideran que el análisis de las capacidades competitivas de los sectores industriales de nuestro país, región y ciudad resulta un tema de suma importancia para el desarrollo empresarial y social a estos mismos niveles. Sustentan su afirmación en el hecho que las microempresas han cobrado un papel importante en la actividad económica de Colombia y en especial en Cartagena, en donde para el 2004 representaban el 90.7% de las empresas de la ciudad, generando ingresos para aproximadamente el 48% de la fuerza laboral empleada en la ciudad, y sus correspondientes hogares.

Concluye que las microempresas de calzado en Cartagena dedican sus esfuerzos a la producción de Zapatos de todos los estilos, alternando esto con la producción de zapatillas, sandalias, tenis y bolsos; elaborados todos ellos principalmente en base a cuero, aunque también mezclan en sus diseños materias primas como el plástico, la lona y el caucho. Esto último da lugar a que estas microempresas no consideren los productos sustitutos del cuero como una amenaza para el sector.

Así mismo, frente a la cadena de comercialización, aseveran que las relaciones son casi nulas puesto que estas microempresas prefieren llegar directamente al consumidor final y mantener el control sobre los precios, aunque ello implique no poder llegar a un mercado más amplio, dado que las comercializadoras tienen mayor poder en el mercado.

Finalmente, los autores recomiendan que para la parte administrativa se deben desarrollar seminarios, cursos y charlas enfocadas al manejo de la parte contable, financiera, marketing y sobretodo hacerles entender lo importante que es ser competitivo, dándoles una visión mas amplia del mercado a nivel mundial y todo lo que ella implica . Aseguran que el motivo de estas capacitaciones es darle a este sector las herramientas necesarias para poder enfrentar y afrontar el mercado interno tanto como el externo, motivándolo a crecer y a exportar.

**0.4.2 Bases teóricas.** Con el propósito de fundamentar teóricamente el desarrollo de la investigación a continuación se muestran algunos enfoques relacionados con el tema objeto

de estudio. Se trata en primer lugar de las investigaciones sobre competitividad de Michael E. Porter, quien desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de estrategias. Este enfoque conocido como "*el modelo de las cinco fuerzas*", se concentra en las cinco fuerzas que generan competencia dentro de la industria, las cuales son<sup>2</sup>:

- El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. En sus propias palabras: "La obsesión del posicionamiento –alguna vez el corazón de la estrategia- se fue relegando por ser demasiada estática frente al dinamismo de los mercados y ante las cambiantes tecnologías. Basándose en el nuevo dogma, los rivales pueden rápidamente asimilar, e incluso copiar, cualquiera posición de mercado, convirtiéndose en temporal la ventaja adquirida"<sup>3</sup>.

Este modelo analiza el entorno de las industrias conformadas a su vez por compañías, las cuales ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, los cuales satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. Por tanto el desafío para los gerentes de las empresas consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente empresarial cambiante a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta su organización en el actual contexto económico del sector, de tal suerte que atender la

---

<sup>2</sup> Obtenido de Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/An/Porter\\_de\\_las\\_5\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An/Porter_de_las_5_fuerzas).

<sup>3</sup> PORTER, Michael E. ¿Qué es estrategia? En: Revista Clase Empresarial. Marzo de 1.997. P. 81.

dinámica de un mundo cambiante hace más urgente para los negocio solucionar los problemas de fondo a partir de la fundamentación de unos mejores esquemas de dirección y la introducción de estrategias que promuevan precisamente la competitividad.

En cuanto a los aspectos básicos de estrategia empresarial, Michael Porter afirma: “La Estrategia Competitiva consiste en ser diferente. Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor”<sup>4</sup>. Lo que propone Porter con estas palabras es una estrategia de diferenciación para las empresas que quieren realizar un trabajo fuerte que satisfaga en alto grado al cliente, con el fin de lograr su lealtad y una retribución significativa. En la práctica, generalmente la estrategia de diferenciación se basa en determinados factores perceptibles para los consumidores como la calidad, la atención al cliente, la entrega oportuna y la innovación. A continuación se definen cada una de estas variables.

- **Calidad:** La primera alternativa que posee una empresa que desee diferenciarse es mejorar la calidad de sus productos. Esta estrategia la utilizan las empresas para ganar competitividad y se fundamenta en el ajuste del producto a los requerimientos del cliente a través del diseño del producto con los requisitos exigidos por el consumidor, asegurando para ello un proceso de fabricación conforme a lo aprobado.
- **Servicio:** Esta estrategia es impulsada para que el valor suministrado al cliente esté más relacionado con aspectos intangibles, tal como el trato dado al cliente, que con aspectos físicos. En ella juega mucho el contacto del cliente con los trabajadores de la empresa, punto denominado por la literatura administrativa como *momentos de verdad*. En las empresas comercializadoras de calzado objeto de esta investigación, la calidad del servicio es aplicable a la línea de contacto y se puede lograr aumentar

---

<sup>4</sup> PORTER, Op. cit., p. 83.

significativamente la diferenciación, adicionándola a la calidad del producto, con lo cual se amplía la competitividad.

- Rapidez: En la actualidad se ha extendido el concepto de que el manejo del tiempo es un factor de ventaja competitiva porque los clientes hoy son apresurados y la velocidad juega un papel clave en los procesos corporativos. Este esfuerzo se lleva a cabo mediante una intervención de los procesos de la compañía para reducir su tiempo de ciclo, trabajar sobre el paradigma de tiempo de la gente y establecer una formación administrativa ágil.
- Innovación: Esta se considera la estrategia clave de los negocios de hoy día. Consiste en aplicar cambios radicales en productos, procesos, sistemas y métodos de gestión e incluso transformaciones en el modelo de negocio. Esta estrategia requiere alta creatividad y fuerza de ejecución por lo cual es desarrollada por personal especial. Es la mejor forma de competir en entornos inestables porque permite que la empresa se ajuste dinámicamente a los cambios del contexto económico y social.

Sin embargo, el mismo Porter previene que: “La dificultad para desarrollar o recuperar una estrategia clara es frecuente y primariamente de naturaleza organizativa y depende del liderazgo. Habiendo tantas fuerzas que se oponen a la toma de opciones y a las renunciaciones, es necesario contar con un sólido marco intelectual que actúe de contrapeso y guíe la estrategia. Además, es esencial contar con unos líderes fuertes que estén dispuestos a tomar opciones”<sup>5</sup>. Por lo general, esto sería posible si la dirección del negocio posee fortalezas como:

- Habilidades de sus Directivos.

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999. P. 77.

- Capacidad de Liderazgo.
- Capacidad de Motivación.
- Coordinación.
- Formación, experiencia, etc.
- Flexibilidad y Adaptabilidad.

Todo esto se debe a que: "En cualquier empresa la estrategia en la planeación se relaciona con el manejo de los desarrollos internos de la empresa y de las fuerzas externas que afectan el cumplimiento exitoso de los objetivos estipulados"<sup>6</sup>. Luego, las organizaciones que tendrán más posibilidades de éxito en el nuevo entorno competitivo serán indiscutiblemente aquellas que sean capaces de adoptar rápida y adecuadamente cambios sistemáticos y de todos los procesos. Pero en esa misma medida es importante que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Este argumento guarda relación con el pensamiento de Hernando Mariño, quien en el libro "*Planeación estratégica de la calidad total*" sostiene que:

Las empresas no necesitan esperar a que algunos de sus clientes presenten una queja, un reclamo o una sugerencia para mejorar sus bienes y servicios. Se requiere una actitud más proactiva, se necesita que conozcan a su clientela, que permanezcan a la escucha de sus clientes actuales y potenciales, que identifiquen elementos que también o que tan mal colmen sus requerimientos y que tengan certeza de cómo la clientela los compara en los aspectos claves de calidad con los competidores, de manera que sepan cuáles son las áreas

---

<sup>6</sup> TERRY, George R. Principios de administración. Sexta impresión. México: Editorial Continental, 1982, p. 284.

estratégicas por mejorar y alinien a toda la empresa para alcanzar la calidad exigida por los clientes<sup>7</sup>.

Así mismo, según Hill y Jones en la actualidad se afirma que:

En la práctica, la estrategia de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar estratégicamente<sup>8</sup>.

En efecto, la estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En este sentido, consistente con la afirmación de Hill y Jones, la ventaja competitiva tiene relación directa con el de la estrategia, pues las acciones desarrolladas en el marco de ésta determinan la capacidad competitiva. Si la empresa aplica una estrategia de diferenciación por calidad (por ejemplo), la capacidad competitiva va a fortalecerse en lo que respecta a los procesos, los productos, el uso del conocimiento y la actitud positiva frente a los clientes. En otras palabras, se requiere una administración estratégica la cual se considera como: "La configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias"<sup>9</sup>.

De otro lado, para lograr un diagnóstico del sector es preciso realizar un análisis de la competencia, es decir, conocer la naturaleza, características, tácticas y estrategias de los competidores. ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de los competidores reales y potenciales? ¿Cuáles son sus movimientos previsibles? En general, se tienen que analizar

---

<sup>7</sup> MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. TM Editores. Santafé de Bogotá, 1.993.

<sup>8</sup> HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996. P. 8.

<sup>9</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: TM Editores. P. 4.

todos y cada uno de los competidores más significativos, de forma individual, incluso teniendo en cuenta:

- Las empresas que en estos momentos no compiten en el mercado del negocio pero que tienen intención de hacerlo.
- Las empresas que en estos momentos no compiten en el mercado del negocio pero pueden hacerlo.
- Las empresas para las cuáles entrar en el mercado es un destino obvio si se analiza la posible extensión de su desarrollo corporativo.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa, pues en definitiva: "La estrategia de una empresa no es solamente lo que quiere hacer, sino también lo que realmente hace; todas las empresas siguen algún camino, y la huella que dejan es su estrategia"<sup>10</sup>. Así pues, la estrategia competitiva también conjuga necesariamente elementos administrativos y gerenciales que promueven la productividad y competitividad empresarial.

En general, atender la dinámica de un mundo cambiante hace más urgente para los negocios solucionar los problemas de fondo a partir de la fundamentación de unos mejores esquemas de dirección y la introducción de estrategias que promuevan la competitividad. El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que en adelante la alta dirección tenga presente los nuevos enfoques y conceptos competitivos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar resultados superiores.

---

<sup>10</sup> EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1.998. P.4.

Finalmente, se sugiere que para efecto de futuras investigaciones que deseen profundizar sobre el tema de estudio de este trabajo se actualice ciñéndose a los aportes de Michael Porter sobre la *Ventaja Competitiva de las Naciones*, teoría muy diferente de la preponderancia que anteriormente se tenía hacia los factores tradicionales de esa riqueza: tierra, recursos naturales y el trabajo. Esta sugerencia porque en la economía actual, globalizada y cada vez más competitiva, esos factores ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de por qué ciertos países generan mayor riqueza que otros. Hoy la clave está en la competitividad y particularmente en la productividad de las naciones y de sus industrias en particular, por ejemplo la del calzado, la que se tendrá que expresar en diversas exportaciones a diversos lugares y en una sólida inversión fuera de las propias fronteras.

#### **0.4.3 Marco conceptual.**

- **Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **Competitividad:** Conjunto de ventajas como calidad, atención a los clientes, investigación, precio, etc., que permite a las empresas diferenciarse de sus competidores.
- **Crecimiento:** Es el porcentaje en que se incrementan las ventas de un producto o servicio período a período dentro del mercado.
- **Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.
- **Direccionamiento Estratégico:** Conjunto de elementos como visión, misión, principios corporativos y valores que dirigen el horizonte de una organización.

- **Entorno:** Es el ambiente que rodea a la empresa, conjunto de elementos externos que afectan a una organización.
- **Estrategias:** Acciones amplias e integradas, diseñadas para asegurar que se logren los objetivos de una empresa.
- **Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuye y aporta al logro de los objetivos de la institución.
- **Mercado:** Es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto y/o servicio.
- **Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **Organización:** Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las tareas empresariales; incluye los valores, creencias y comportamientos que se comparten durante la vida de la empresa.
- **Participación:** Es el porcentaje del mercado que le pertenece a la empresa.
- **Posicionamiento:** Consiste en hacer lo necesario para que un producto o servicio ocupe un lugar claro, distinto y positivo en la mente de los compradores con relación a lo que ofrece la competencia.
- **Planeación Estratégica:** Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

## 0.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Qué características y estructura general identifican al sector de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena?
- ¿Cuáles son los factores del entorno económico que influyen en la competitividad del sector?
- ¿De acuerdo con la intensidad de la rivalidad de los competidores, cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la actividad?
- ¿Qué estrategias competitivas se pueden proponer para las Mipymes distribuidoras de calzado que permitan su crecimiento y sostenibilidad?

## 0.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE
Estructura del Sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Financieros;</li> <li>• Recurso Humano;</li> <li>• Ventas;</li> <li>• Infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de inversión en las áreas de la empresa;</li> <li>• Capital invertido</li> <li>• Presupuesto asignado a mejoras en infraestructura;</li> <li>• Número de trabajadores</li> <li>• Competencias de la mano de obra;</li> <li>• Nivel de ventas;</li> <li>• Número y tipo de maquinaria y equipos disponibles.</li> <li>• Nivel de capacidad instalada;</li> </ul>	Observación directa  Revisión de documentos (Cámara de Comercio de Cartagena).

Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente económico;</li> <li>• Ambiente político y legal;</li> <li>• Ambiente tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de inflación;</li> <li>• PIB;</li> <li>• Tasas de interés;</li> <li>• Tasa de desempleo;</li> <li>• Leyes que afectan al sector;</li> <li>• Gastos totales en I &amp; D;</li> <li>• Nivel de inversión en nuevas tecnologías.</li> </ul>	Datos Históricos recopilados a través de las fuentes secundarias de información.
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociación de consumidores y proveedores;</li> <li>• Nuevos competidores;</li> <li>• Productos sustitutos;</li> <li>• Rivalidad de los competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los criterios en la decisión de compra;</li> <li>• Participación en las ventas anuales de la empresa;</li> <li>• Grado de satisfacción del cliente;</li> <li>• Grado de diferencia de los suministros;</li> <li>• Existencia de suministros sustitutos;</li> <li>• Nivel de concentración de proveedores;</li> <li>• Barreras de entrada;</li> <li>• Nivel de requerimiento de capital;</li> <li>• Nivel de acceso a la distribución;</li> <li>• Nivel precios productos sustitutos;</li> <li>• Nivel percibido de diferenciación de producto;</li> <li>• Tamaño y cuota del mercado;</li> <li>• Tasa de crecimiento del mercado objetivo;</li> <li>• Comparativo productos, precio y promoción de la competencia.</li> </ul>	Encuestas; Datos Históricos recopilados a través de las fuentes secundarias de información Revisión de documentos

## **0.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**0.7.1 Tipo de investigación.** El tipo de investigación que se llevará a cabo es de carácter eminentemente descriptivo ya que tiene como propósito delimitar los hechos que conforman el problema de investigación, es decir, los factores de competitividad del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena. Además se pretende proponer estrategias competitivas que cumplan con todas las características de un proceso formal de planeación, de acuerdo con las necesidades que se identifiquen en las empresas del sector.

### **0.7.2 Fuentes de investigación.**

✓ **Primarias.** La información relevante para la investigación se obtendrá en primera instancia de los administradores o propietarios de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena, al igual que de sus consumidores y proveedores a través de la aplicación de un formato de encuesta.

✓ **Secundarias.** Esta investigación implica recopilar información secundaria con el propósito de ofrecer un panorama del estado de cada una de las variables relacionadas con el objeto de investigación y mirar sus relaciones con los distintos fenómenos a ellas asociados que permita comprender la problemática de la competitividad en el sector; por tanto, se requieren estadísticas complementarias de la Revista de la Cámara de Comercio de Cartagena, textos, artículos y estudios relacionados con la investigación; información estadística recolectada por el DANE, Banco de la República, Observatorio del Caribe Colombiano y las respectivas Universidades de la ciudad en cuanto a temáticas relacionadas con el sector del calzado o comercio en general; entre otras fuentes secundarias.

### **0.7.3 Técnica de recolección y procesamiento de datos.**

✓ **Recolección de datos.** Para recopilar la información necesaria en la elaboración del análisis competitivo del sector, se aplicarán encuestas y entrevistas estructuradas a las empresas objeto de estudio que sean seleccionadas en la muestra representativa, de igual manera a sus proveedores y consumidores, además se realizará una observación directa sobre los hechos percibidos en el entorno de la industria.

✓ **Procesamiento de datos.** Los datos recolectados de las encuestas y las fuentes secundarias serán procesados en un software estadístico que permita la organización estadística de la información, la construcción de tablas, cuadros, gráficas y matrices sobre los cuales se desarrolle el análisis de los datos. Los datos del proceso investigativo también serán procesados mediante el uso de la estandarización de respuestas y cruce de variables en el formato de encuesta a desarrollar.

# 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES Y ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN CARTAGENA

## 1.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

**1.1.1 Empleo de cueros y pieles en la fabricación de calzado.** La característica de este sector, tanto a nivel mundial como nacional, es que un alto porcentaje de la producción de cueros y pieles se dirige a la fabricación de calzado. En este sentido cerca del 49% del comercio del complejo del cuero correspondió a calzado, un 20.5% en productos semiterminados y terminados y un 18.7% en manufacturas de cuero<sup>11</sup>. Igualmente este hecho ha determinado en gran parte la estructura de mercado del sector a nivel internacional, ya que los países productores de calzado son los compradores más importantes de cuero como Francia e Italia en la Unión Europea, China en Asia y Brasil en América Latina. En el comercio mundial de la cadena del cuero se destaca el calzado como bien final.

**1.1.2 Otras materias primas utilizadas en el proceso productivo.** Lo comentado en el párrafo anterior y los bajos precios de materiales sintéticos y textiles, han ocasionado un alto índice de sustitución, acentuado por la gran aceptación que gozan estos materiales en el consumidor final. Otras materias primas son: caucho, papel, cartón y plásticos. Por su parte, el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, con estos materiales permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda.

**1.1.3 Uso intensivo de mano de obra.** Esta es una de las características de este negocio en el mundo, lo cual se deriva del hecho de que “es fácil transformar el cuero mediante procesos manuales, siendo posible instalar una planta de calzado y marroquinería, con muchas operaciones manuales, con lo cual se tiene una industria con baja composición de

---

<sup>11</sup> Unión Industrial Argentina. “Cadena de productos industriales del cuero”. Mayo 2005.

capital y alta participación de la mano de obra”<sup>12</sup>. Ello va unido a otra característica, la cual es la lenta evolución tecnológica dada la dificultad de trabajar el cuero con máquinas.

## **1.2 CARACTERISTICAS DEL SECTOR DEL CALZADO EN COLOMBIA**

**1.2.1 La cadena del cuero, calzado e industria marroquinera en Colombia.** Depende en gran medida de sacrificio de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. El fabricante del sector depende en gran medida del suministro de insumos por parte de sus proveedores.

A pesar del gran número de hatos y curtiembres nacionales, la calidad del cuero comercializado, no satisface los requerimientos de los fabricantes, por el alto índice de desperdicio, ocasionado por las siguientes razones<sup>13</sup>:

- Deficiencia tecnológica en el proceso de las pieles.
- Las enfermedades endémicas.
- El sistema de cercado de los hatos.
- La creciente venta de las mejores piezas a mercados externos y,
- Baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles.

**1.2.2 Datos porcentuales del sector a nivel nacional.** Del total de las 2.400 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, registradas ante las Cámaras de Comercio, el 28% se encuentra en Santafé de Bogotá, el 19% en Bucaramanga, otro 12% en la ciudad de Cali, un

---

<sup>12</sup> Ídem.

<sup>13</sup> MINISTERIO DE DESARROLLO. Los retos de la cadena de cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI. Capítulo 4 La oferta de pieles en Colombia. Bogota, 2001.

10% en Cúcuta, el 8% en Medellín, el 3% en Barranquilla, otro 3% en Pereira, y el restante 17% se encuentra distribuido en más de 80 ciudades y municipios en todo el país<sup>14</sup>.

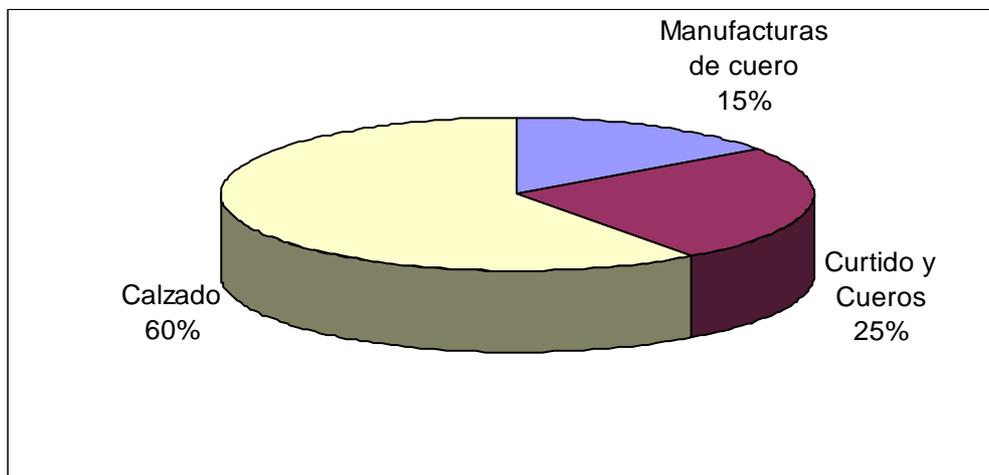
**1.2.3 El sector según diferenciación por tamaño y nivel tecnológico.** En el sector de calzado se presentan desde empresas grandes, con tradición exportadora y tecnificadas, hasta pequeñas y microempresas cuya producción se destina en su totalidad al mercado nacional y donde se aplican procesos productivos artesanales, con pequeñas escalas de producción. En este contexto se tiene que del total de empresas registradas en Colombia el 62% tiene menos de \$5 millones en activos, otro 11% presenta entre \$5 y \$10 millones. Por encima de los \$500 millones se encuentra apenas el 3.9% de las empresas.

**1.2.4 Destino de la producción total de calzado en Colombia.** De acuerdo a la Encuesta anual manufacturera del 2002, publicada por el Departamento Nacional de Estadística – DANE-, la producción total de calzado en el país alcanza un nivel de 45 millones de pares en el 2005, significa el 60% de la producción de la cadena de los cuales el 50% es exportado en su mayoría a Venezuela, demás países de la Comunidad Andina y Estados Unidos, sin embargo representa el 21% de las exportaciones totales de la cadena, representa una participación del sector en el PIB nacional de 0.3%. Gráficas 1 y 2.

---

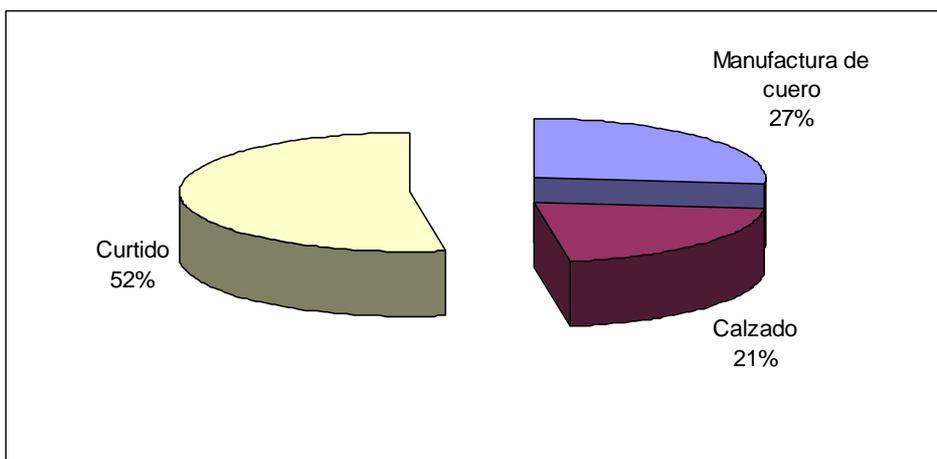
<sup>14</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Cadenas Productivas: Estructura, comercio Internacional y protección. Bogota, Colombia: 2004

**Gráfica 1.** Cadena de cuero, calzado y manufacturas. Participación en el total de la cadena.



**Fuente:** DANE, Encuesta Anual Manufacturera 2002.

**Gráfico 2.** Exportaciones de la cadena cuero, calzado y manufacturas de cuero.



**Fuente:** DANE, Encuesta Anual Manufacturera 2002.

**1.2.5 Composición del sector<sup>15</sup>.** El sector está conformado en un 85% por microempresas, pequeñas 12%, mediana 2% y gran empresa 1%. Dentro de las empresas grandes algunas cuentan con capacidad para producir más de 10.000 pares diarios mientras otras cuentan con una capacidad de producción de entre 2.000 y 10.000 pares diarios. Las

<sup>15</sup> DANE, Encuesta Anual Manufacturera 2002.

empresas medianas producen entre 500 y 2.000 pares diarios. Las pequeñas entre 50 y 500 pares y las microempresas tienen una producción estimada inferior a los 50 pares diarios. Según la información disponible las empresas grandes que tienen entre \$10.000 y \$40.000 millones en activos emplean en promedio 800 trabajadores de forma directa. Las empresas entre \$500 y \$10.000 millones de activos emplean en promedio 120 personas.

Por su parte, aquellas con \$100 a \$500 millones emplean en promedio 50 personas. Aquellas con \$51 a \$100 millones emplean 30 personas, las que tienen entre \$10 y \$50 millones emplean 10 personas. Las que tienen entre \$5 y \$10 millones y las que tienen menos de 5 millones emplean en promedio 5 y 3 personas, respectivamente. En ese orden de ideas, se estima en un total de 35.000 empleos directos formales generados por el sector. A esto habría que añadir que por cada empleo directo se generan 4 empleos indirectos en las actividades de provisión de materias primas y contratación de procesos.

Así, como se señaló, aporta en total cerca de 180.000 empleos entre directos e indirectos. Si se considera el efecto de la informalidad derivada, el volumen de empleos superaría los 250.000. Estas cifras indican que el sector de calzado genera el 68% de empleo a la cadena de cuero, calzado y manufactura de cuero.

**1.2.6 Peso de las microempresas dentro del sector.** En su mayoría fabricantes de calzado deportivo, botas y zapato casual, zapato para dama y zapatilla sintética para dama. Entre los que se destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatilla sintética y calzado para niño. La mayor producción y comercialización de calzado colombiano se concentra en el segmento de calzado popular, caracterizado por una calidad media, rápida respuesta a los requerimientos de la demanda (moda) y bajos precios.

**1.2.7 Importaciones y contrabando.** El sector se caracteriza por una fuerte competencia entre productores nacionales recrudescida por las importaciones y por los altos volúmenes de contrabando (en su mayoría procedentes de Panamá y China), ambos estimulados por la

reevaluación de la moneda. De modo que cuando se habla de combatir el contrabando de calzado se habla de atacar un problema de interés nacional de combatir una práctica comercial que tiene impacto negativo sobre un significativo porcentaje de las empresas colombianas; y cuyos efectos trascienden las principales ciudades para alcanzar pequeñas localidades en las cuales resulta una actividad productiva determinante para su viabilidad económica.

**1.2.8 Costos de producción.** De acuerdo a la estructura de costos, presentada por el SENA, el 54 % de los costos de producción, se destinan a materia prima que es un conjunto grande de elementos debido al gran numero de detalles que la elaboración del calzado requiere y en donde participan múltiples sectores incluyendo el plástico, caucho, e incluso editoriales, y un 16 % remuneración a mano de obra. De acuerdo con la Contabilidad Nacional, los costos de remuneración al trabajo representan más del 38% del valor agregado generado por el sector. El restante 62% corresponde a excedentes, intereses e impuestos.

**1.2.9 Consumo de calzado.** El consumo per cápita de calzado, ha decrecido en consecuencia a la disminución del poder adquisitivo de los colombianos, en el año 2003, éste consumo era de 2.5 pares al año, en la actualidad es de 1.5 pares al año. En este sector se observa una disminución en términos de producción y por tanto de las ventas<sup>16</sup>. Este dato es importante porque ha traído consigo que las importaciones de este sector continúen creciendo, lo cual ha motivado al gobierno Colombiano a tomar diferentes medidas como licencias a las importaciones, inspección física para frenar el ingreso de productos extranjeros que afecten la producción interna y generen una subutilización de la capacidad instalada<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> PROGRAMA COLOMBIA COMPITE. Perfil del Sector Cuero, Calzado, Manufacturas de Cuero. <http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idsub=302>. Colombia, Marzo 2006.

<sup>17</sup> AMADO, José. El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC [www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38\\_calzado.htm](http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38_calzado.htm) - 34k

**1.2.10 El mercado nacional del calzado.** Se estima que el mercado nacional está cercano a los 110 millones de pares anuales. De estos, se calcula que un tercio corresponde a contrabando y los dos tercios restantes son importados legalmente o son de fabricación nacional. Pero teniendo en cuenta que el contrabando representa cerca de 35 millones de pares anuales y teniendo en cuenta las escalas de producción por empresa y el empleo generado en cada caso, se tendría que el contrabando de calzado le cuesta anualmente al país cerca de 19.000 empleos directos y unos 70.000 indirectos. Es decir, por causa del contrabando la industria del calzado deja de generar anualmente cerca de 90.000 empleos. Sin considerar su encadenamiento con la actividad informal.

### **1.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**1.3.1 Características generales de las Mipymes.** En su práctica empresarial, los negocios de distribución de calzado no tienen grandes diferencias con el resto de las Mipymes del país, por lo que primero se definirá brevemente una reseña de las principales características de los pequeños negocios en el país, para posteriormente definir el marco de acción del sector en referencia.

Según estadísticas<sup>18</sup>, la pequeña empresa conjuntamente con la microempresa en América Latina generan casi el 70% del empleo de la región y contribuyen con alrededor del 30% del valor de la producción, lo que las constituye en unas fuentes importantes de generación de empleo<sup>19</sup>. Sin embargo, para algunos analistas, en Colombia existen la gran empresa y el sector informal pero aún no se ha desarrollado suficientemente la mediana empresa. En este

---

<sup>18</sup> MEJIA, Miguel Álvaro. Microempresa: el tamaño es lo de menos. El Espectador. Semana económica, página 3B. Noviembre 29 de 1998.

<sup>19</sup> En Colombia, nada más la mediana, pequeña y microempresa, diseminadas por toda la estructura económica y con menos de diez trabajadores, pasan de 1.100.000 unidades, constituyendo el 84% del total de las empresas del país y participando con el 38 por ciento del empleo total con casi cuatro millones de trabajadores.

contexto, en la ciudad de Cartagena la pequeña empresa también han representado un sector importante para el desarrollo de la ciudad, y en particular, para la generación de empleo.

Pero en los últimos años se ha venido analizando que esta actividad se enfrenta a un proceso de deterioro hasta el punto de que cada vez es mayor el porcentaje de negocios que queda funcionando en la completa informalidad, lo cual impide a su vez tener un registro acertado del número existente de dichas empresas y determinar el impacto que tiene el actual entorno socioeconómico en su actividad. Además, las que funcionan legalmente, en su gran mayoría, lo hacen con un perfil administrativo y empresarial muy bajo.

Su disminución en la contribución al desarrollo de la ciudad ha venido acompañado del desconocimiento de estas empresas como unidades económicas y sociales importantes, cuya administración y gestión deben fundamentarse en iniciativas empresariales y económicas acordes con sus características locales. Esta situación despierta mayor preocupación considerando que durante muchos años la pequeña empresa, por ejemplo, se ha identificado como uno de los sectores de mayor desarrollo local y de generación de empleo, tal como lo demuestran las cifras anteriores. Máxime si se tiene en cuenta que en la actualidad el desempleo es uno de los principales problemas.

Se trata entonces, en su gran mayoría de organizaciones informales (casi no llevan registros) con un nivel de alfabetización administrativa y empresarial muy bajo (conocen de su negocio pero no de la empresa), trabajan aisladas y no son conscientes del impacto del entorno en su actividad; estas Mipymes distribuidoras de calzado saben que tienen problemas pero confunden las causas con los efectos y en contadas excepciones no creen o no confían en la capacitación. Los resultados de esta situación son: Inestabilidad en su operación, prácticas de la cultura del día a día en su gestión y disminución de su contribución al desarrollo económico de Cartagena.

Sintetizando, las principales características de las empresas identificadas a partir de las encuestas a Mipymes distribuidoras de calzado, son las siguientes: Capacitación insuficiente; formas de organización poco desarrolladas; rezago tecnológico; deficiente

infraestructura física local; costos financieros y restricciones de acceso al crédito; entre otras, que se abordarán con más detalle en el desarrollo de este documento. Manifiestan un bajo perfil de los establecimientos existentes ya que muestran un negocio poco organizado y caracterizado porque en su mayoría su dirección es de tipo individual. Debido a lo anterior, los promedios de empleos generados por las Mipymes objeto del estudio no pasan en el mejor de los casos de 4 empleados por establecimiento, es decir, en relación con el requerimiento de mano de obra se pudo observar que el sector en promedio sólo está utilizando menos de 4 trabajadores por establecimiento.

**1.3.2 La industria del calzado en Cartagena.** Para el caso de Cartagena, la falta de mano de obra calificada para desarrollar la producción de calzado adaptada a los gustos y la tendencia de los tiempos, se convierte en una gran desventaja competitiva. Además, existen altos costos de producción del calzado, y su venta a un precio relativamente bajo. Por otra parte, la falta de crédito asfixia la capacidad productiva de la pequeña industria del calzado en Cartagena; en especial los microempresarios carecen de una formación empresarial como ya se dijo, y esta distancia entra a valorar el rendimiento de su empresa, que opera más como estructura de taller artesanal, distante del concepto industrial de una economía de mercado modernizada en su implementación instrumental, desde el punto de vista tecnológico<sup>20</sup>.

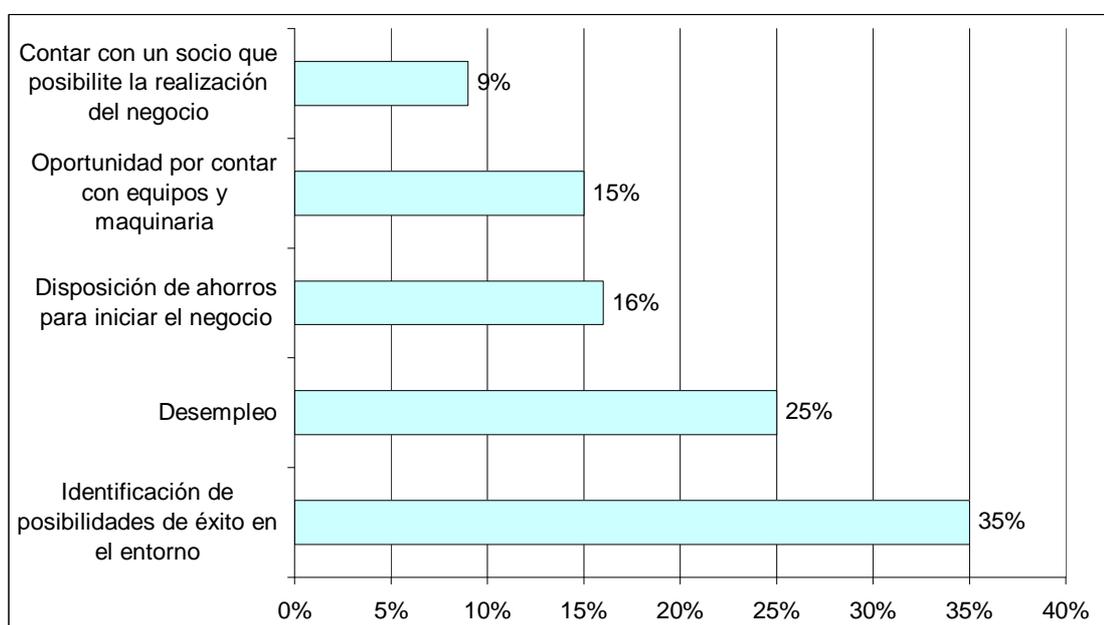
Hay que resaltar que en el año 2003 la industria de la fabricación del calzado en Cartagena estaba compuesta en su totalidad por microempresas, lo cual indica que en la ciudad esta actividad se realiza a pequeña escala. Igualmente estas microempresas participaban en el mismo periodo con sólo un 0.5% del total de microempresas industriales de la ciudad, generando el 0.1% de los empleos y aportando el 0.3% de los activos microindustriales de la ciudad.

---

<sup>20</sup> Castro Claudia; Cuentas, Ivett. Productividad, Competitividad y estado tecnológico de la industria del calzado en Cartagena 1990-1997. tesis de grado de economía. Universidad de Cartagena. 1999.

✓ **Principales motivos para iniciar el negocio.** Antes de analizar el ámbito competitivo y el entorno de estas Mipymes del sector distribuidor de calzado se considera importante en primera instancia resaltar las razones que se tuvieron para emprender un negocio de esta naturaleza en Cartagena. Al respecto, la investigación concluyó que existen diversas razones y motivaciones para iniciar una empresa de este tipo. Gráfica 3.

**Gráfica 3.** Principales razones para iniciar el negocio en el sector.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

- **Identificación de posibilidades de éxito en el entorno, bien porque existe una necesidad insatisfecha o un producto susceptible de ser mejorado.** Este fue el caso del 35% de los encuestados, que además pensaban en cómo arrancar la empresa en el sector del calzado con el menor capital posible. Para ellos fue más importante constatar la existencia de potenciales clientes y por ende de las ventas, lo cual da en este grupo connotaciones de cierta capacidad gerencial.

- **La pérdida de un trabajo.** En un buen porcentaje de las Mipymes encuestadas (25%) se encontró que han sido generadas por emprendedores quienes se han encontrado motivados por la situación de desempleo, con el incentivo de complementar los ingresos o simplemente por la posibilidad de utilizar las habilidades y destrezas con las que se cuentan para montar un negocio en el ramo de los calzados que le permitiera salir de la situación de desempleo.
- **La disposición de ahorros para iniciar el negocio.** El 16% de los empresarios manifestó que el financiamiento ocupa un lugar importante dentro del proceso de creación de la empresa, pues para estos emprendedores se convierte en el principal obstáculo. Su importancia se ubica más en la facilidad de considerar formas alternativas de consecución de financiamiento al ofrecido por instituciones de apoyo a las microempresas o a la pequeña y mediana empresa.
- **Identificación de una oportunidad como la posibilidad de contar con equipos y maquinarias o la existencia de un socio con capital.** De acuerdo con el 15% de los empresarios, la combinación de ambos factores junto con las oportunidades del mercado y tecnología para el sector del calzado, propiciaron el surgimiento del negocio en condiciones prometedoras sobre su posterior desarrollo y consolidación.
- **La posibilidad de contar con un socio o amigo que facilite la realización del negocio.** En este caso se notó que el futuro empresario (9%) es más propenso a considerar la conformación de sociedades con base en la complementariedad de las habilidades y destrezas de quienes integrarán la sociedad, entendiendo esa afinidad como el conocimiento y dominio del oficio.

A lo anterior se puede agregar que estas razones permiten identificar que al momento de iniciar la microempresa, pequeña o mediana empresa, la selección de variables utilizadas responde más a situaciones existentes entre ellas, que a algún esquema teórico o conceptual conocido por el empresario. Así, se tiene que las empresas encuestadas surgen con base en

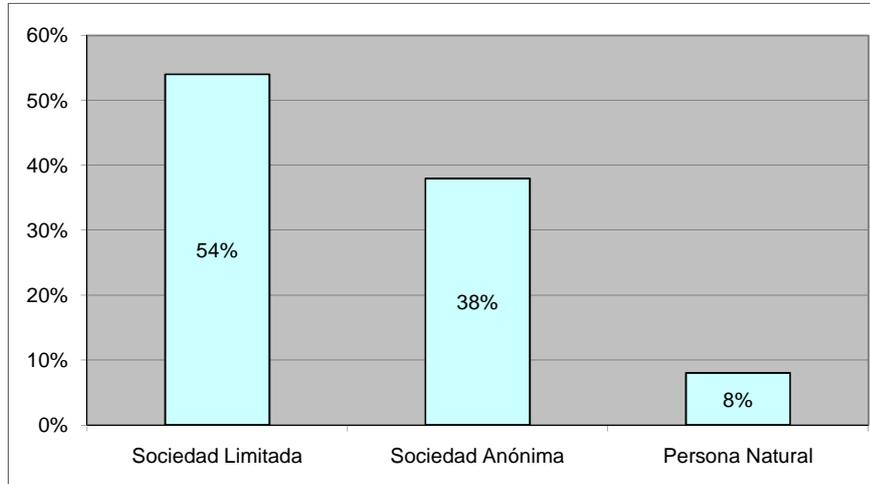
la necesidad de empleo y fuentes de ingreso, la oportunidad de mercado, la oportunidad tecnológica o la oportunidad financiera, pudiéndose suceder diversas composiciones o combinaciones entre estas formas que sirven de punto de partida para su interpretación básica.

Esto quiere decir que en su mayoría, los encuestados cuando generaron la idea de un negocio inicial el empresario no se tomó el tiempo suficiente para analizarla y en muchos casos se evidenció la dificultad para comprender y hacer un proceso administrativo lógico. En este sentido, queda claro que en el caso de las microempresas, pequeñas y medianas empresas, y muy posiblemente para el resto de sectores, las necesidades individuales y familiares pueden ser tan presionantes que a menudo se convierten en impulsos, contribuyendo a apresurar su ejecución y en muchos casos de igual forma a abandonarlos sin hacer un proceso de evaluación previo, tal como lo reconocieron los mismos microempresarios encuestados, por ejemplo.

En este orden de ideas, los mismos argumentaron que la difícil situación económica disminuye el tiempo para hacer demasiados análisis por lo que el cortoplacismo se impone por las necesidades no satisfechas, y la empresa creada sometida a todas las presiones externas e internas tiene menos condiciones para el éxito, arriesgando así su comportamiento futuro.

✓ **Tipo de organización jurídica predominante.** Respecto a la organización jurídica que más peso tiene en la estructura general del sector de calzado en la ciudad de Cartagena, se tiene que la sociedad limitada con un 54% del total y la sociedad anónima con un 38% son las que más predominan. En el mismo sentido, la persona natural participa con el 8%. (Gráfica 4).

**Gráfica 4.** Mipymes del sector según organización jurídica.

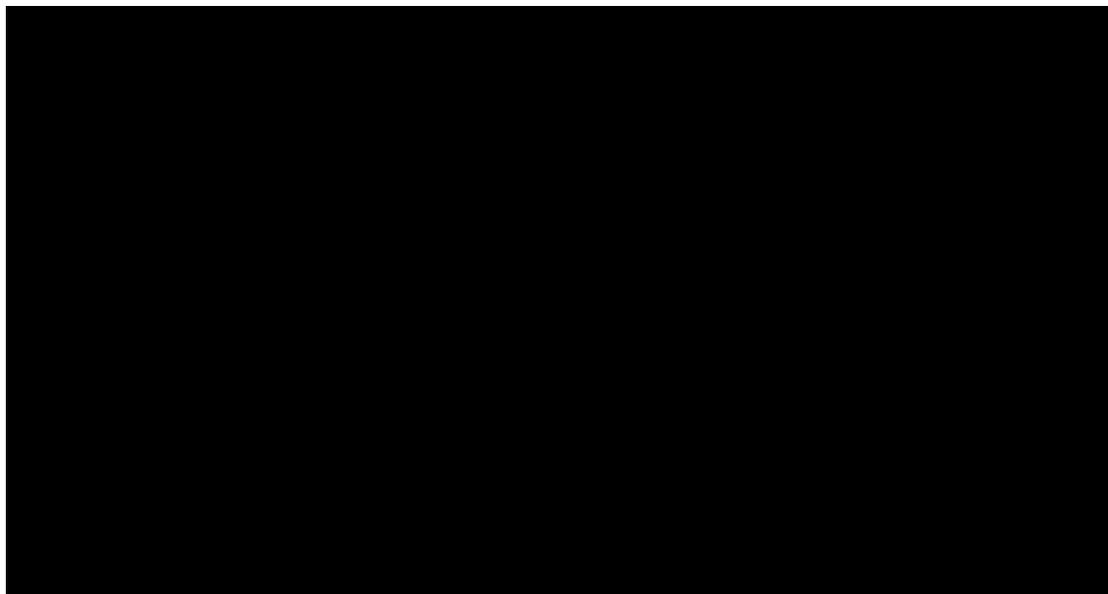


**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Asociado a estos hechos se encontró que, analizando la estructura de capital de estas empresas, son las microempresas las que más recurren a la figura jurídica de persona natural, mientras en la pequeña predomina la sociedad limitada y en las medianas la sociedad anónima.

✓ **Empresas según sus activos.** Se pudo determinar al indagar por datos financieros de los negocios como lo es el valor de los activos. El 51.16% del sector en general tienen activos inferiores a \$50 millones, mientras las pequeñas y medianas empresas en un 4.65% poseen activos entre \$51 y \$100 millones y las grandes en un 9.31% poseen activos que superan los \$1.000 millones (Gráfica 5).

**Gráfica 5.** Mipymes del sector según valor de los activos.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

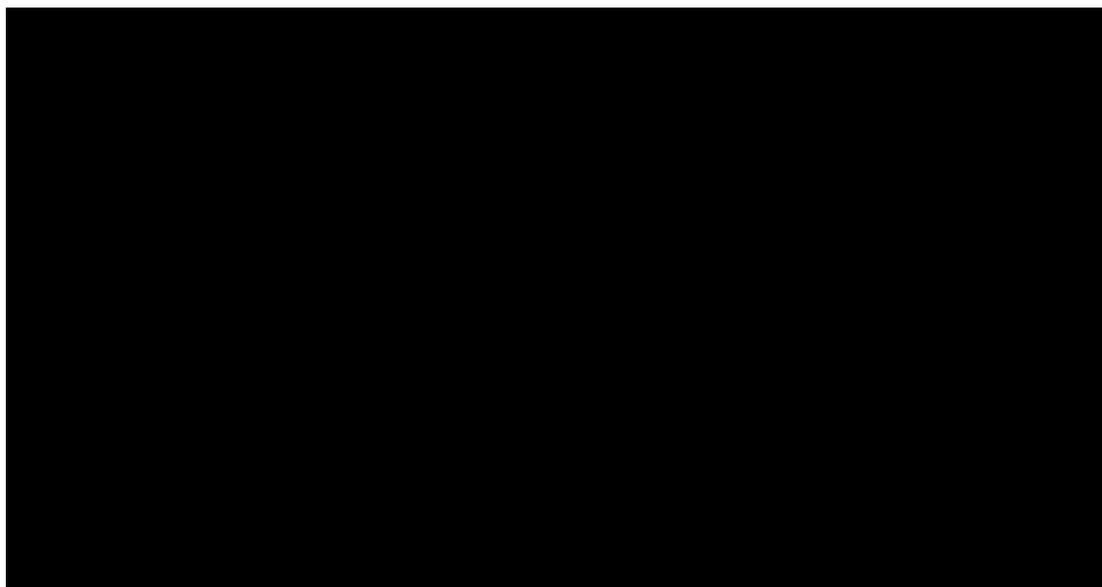
El nivel de activos registrados en la Cámara de Comercio de Cartagena les permite a las Mipymes del sector consolidarse como empresas en el momento de su constitución. Cuando una empresa entra a operar, estas reciben los contratos dependiendo de sus activos, o sea, que lo primero a tener en cuenta por la parte contratante es su estructura de liquidez real, comprende los dineros en el banco y los sobregiros que pueda obtener por parte de la entidad financiera.

Por medio de lo anterior se está garantizando una buena relación entre los agentes económicos y un ambiente de confianza para poder responder con los salarios de los empleados y no exista un retraso en las cancelaciones de los salarios. En síntesis, el sector lo marca en sus tendencias generales las empresas de menos de \$100 millones en activos.

✓ **Mipymes según año de iniciación de operaciones.** De acuerdo con la gráfica 6, se determinó que las mipymes del sector son relativamente nuevas; esto porque el 78.07% de las empresas fueron fundadas después de 1991, mientras apenas un 20.93% lo fue antes

de 1990. Por lo tanto, es rescatable de esta situación que se han creado empresas de diferentes tamaños en una buena proporción en los años 90.

**Gráfica 6.** Mipymes del sector según año de iniciación de operaciones.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

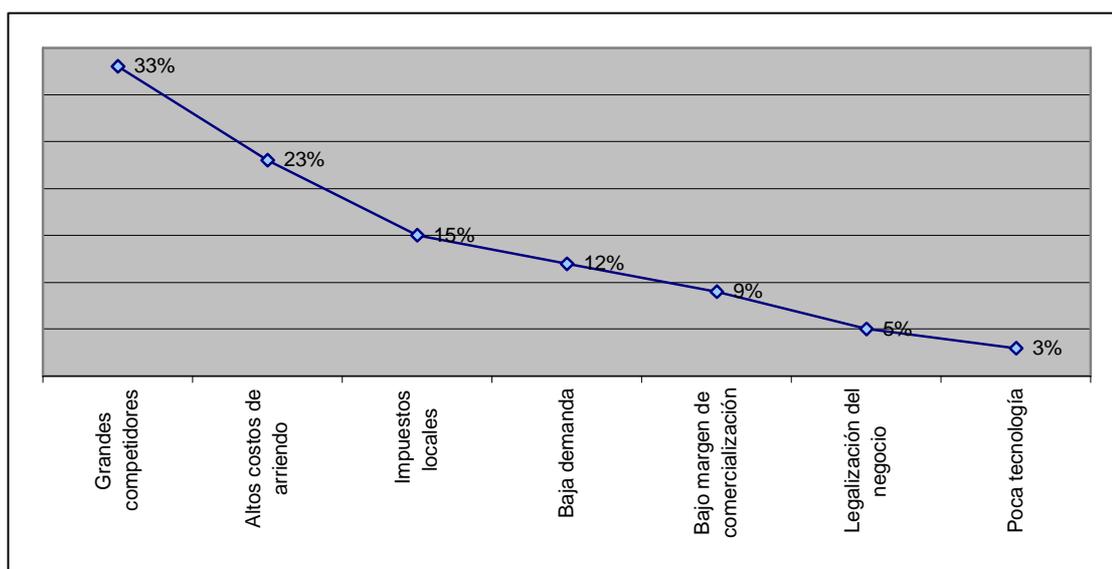
En general, el sector de las Mipymes objeto de estudio presenta los siguientes rasgos generales: bajos niveles de activos y la existencia de empresas nacidas en gran proporción en la década del 90.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LOS FACTORES DEL ENTORNO QUE INTERVIENEN EN LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

### 2.1 PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

Los principales problemas que los negocios encuestados detectaron en el sector, y que impiden, según ellos, que puedan desarrollar una mejor gestión, se presentan en la gráfica 7.

**Gráfica 7.** Principales problemas en el ambiente empresarial.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Dentro del conjunto de problemas encontraron que el principal problema del entorno al que se enfrentan estos negocios es la aparición de grandes competidores. La encuesta demostró que para el 33% de estas empresas, las dificultades relacionadas con la competencia de grandes competidores en el mercado son mayores a otros problemas generados por el mismo entorno del sector. Los altos costos de arriendo son el segundo principal problema con el que se identifica el 23% de los encuestados, afirmando que en la actualidad los

costos de arriendo tienen un efecto negativo en la estructura de costos de las empresas que comercializan calzado.

Los impuestos locales son el principal problema para el 15% de empresarios. Otro problema de coyuntura detectado fue la depresión de la demanda, pues las empresas de este sector enfrentan debilidades ante la caída de la demanda. También surgió como problema la disminución de los márgenes comerciales y el crecimiento de los costos de abastecimiento de mercancías. En las encuestas se percibió además que estos empresarios están actualmente evaluando y ajustando sus estructuras de costos y son conscientes de que sus márgenes se han reducido como consecuencia del mayor grado de competencia en los mercados a partir de los últimos años, por lo cual se constituye en una gran amenaza.

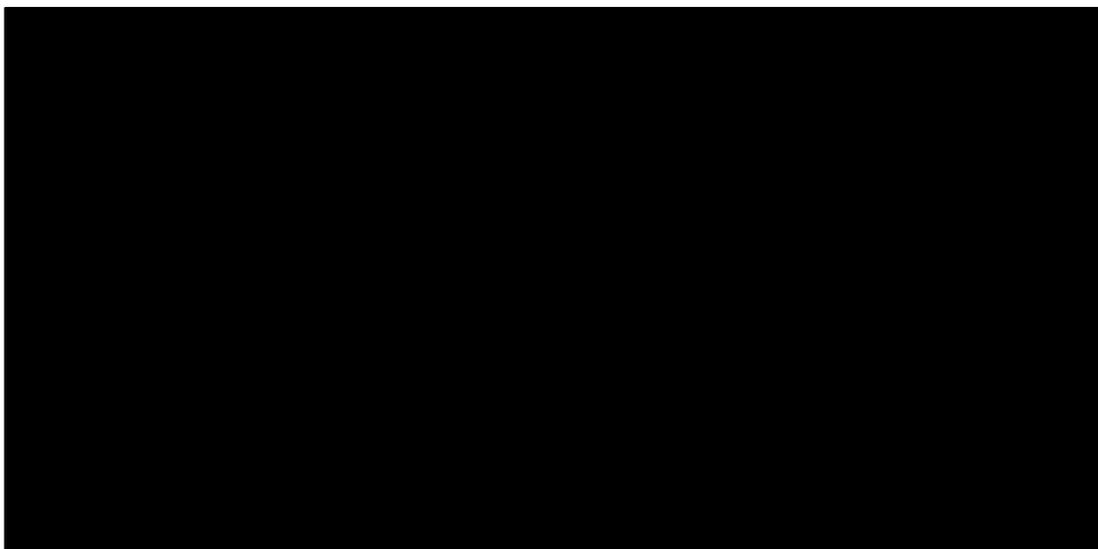
La encuesta detectó como problema de los comerciantes en referencia la legalización de sus negocios, en su mayoría relacionado con el exceso de trámites para la legalización de la operación comercial.

En conclusión de esta parte, se tiene que actualmente los principales problemas para la operación de estos empresarios del sector calzado en la ciudad de Cartagena son los grandes competidores, las altas tasas impositivas locales, y la inestabilidad en las reglas de juego tributarias; la depresión de la demanda; los costos de legalización del negocio; y los bajos márgenes de comercialización.

## **2.2 PRINCIPALES PROBLEMAS EN EL ÁMBITO ECONÓMICO DE LA EMPRESA**

En la gráfica 8 se presentan los principales problemas que identificaron los empresarios encuestados en el entorno económico local. De acuerdo con la información suministrada por los empresarios se tiene que por lo menos el 30% de ellos califica a los impuestos indirectos (por su impacto sobre los precios de los calzados) como el principal problema del entorno que afecta negativamente su negocio, en especial el impuesto de industria y comercio.

**Gráfica 8.** Principales problemas del entorno económico.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Entre tanto, para el 23% de los encuestados en este aspecto de la problemática empresarial, se encontró que el segundo principal problema creado por el entorno de las empresas es la inestabilidad económica y su expresión en una política económica inestable. El 22% manifestó estar insatisfecho por los niveles de inflación, que en general no están a la par de los ingresos de las personas. Si a esto se suma que otro 21% opinó que el principal problema son las altas tasas de interés se infiere que, en general, las políticas económicas y empresariales adelantadas tanto por el gobierno nacional y local no han sido pertinentes para acelerar el crecimiento y desarrollo del sector de los negocios comerciales de calzado. El desempleo, por su parte es visto por el 4% de los encuestados como un agravante de la situación de demanda y los niveles de inflación que preocupan a los administradores entrevistados.

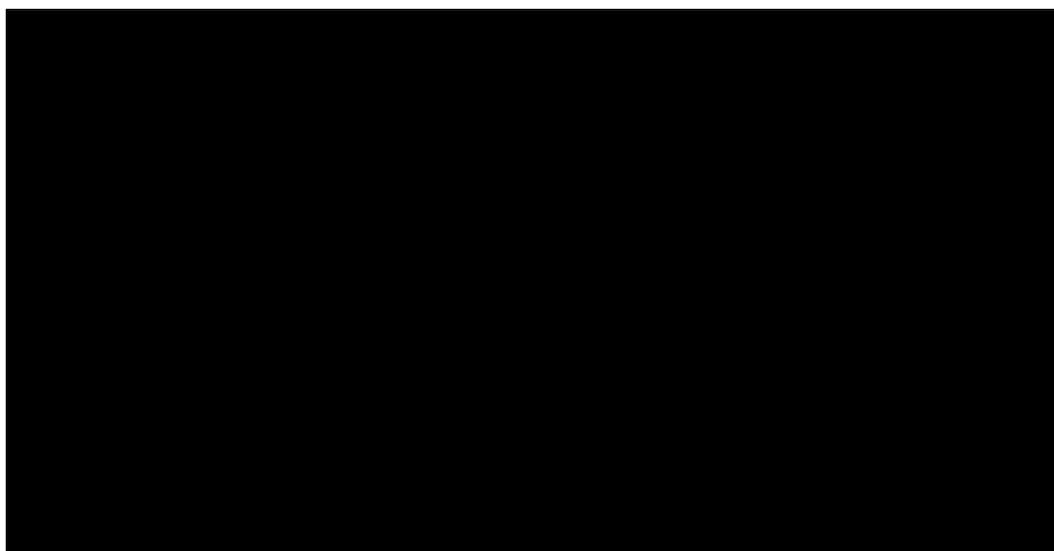
La identificación de la problemática del sector respecto al logro de mayores niveles de competitividad es recurrente, siendo los principales problemas: la presencia de grandes competidores y el problema impositivo, por la debilidad de las reglas de juego tributarias en su impacto sobre precios, cuando se identifican problemas relacionados con la operación

del negocio; y la inestabilidad de la política económica como variable de impacto macroeconómico, cuando se analizan los factores del entorno que afectan el desempeño del negocio.

### **2.3 GRADO DE COMPETENCIA EN EL SECTOR**

Uno de los principales problemas para los empresarios encuestados es la consolidación de una política de reorganización empresarial y modernización administrativa basada en la experiencia, puesto que ésta ya no puede funcionar de manera tradicional o empírica en el actual ambiente económico. Se preguntó por la opinión de los empresarios respecto al grado de competencia en el sector, definiéndola como una alternativa para evaluar la dificultad que en la actualidad tienen para poder sobrevivir, atraer mayor cantidad de clientes y maximizar el beneficio, a partir de la presencia de nuevos competidores en el contexto empresarial de la ciudad.

**Gráfica 9.** Grado de competencia en la actividad del sector



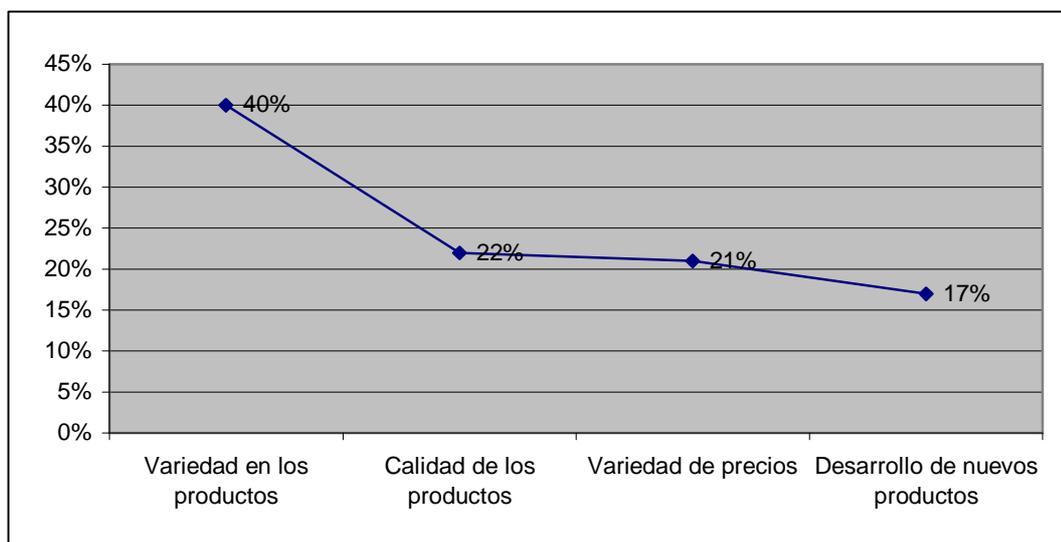
**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Se encontró que un 50% de las empresas consideran que la competencia es fuerte. Un 15% asevera que la competencia es muy fuerte. Es imprescindible anotar que los gerentes encuestados considera fuerte la competencia ya no solo de los negocios de su mismo tamaño sino de las mismas grandes cadenas. Con relación al nivel de precios fijado por los negocios respecto a su competencia, el 30% de las empresas lo consideran normal y ajustado a las exigencias del mercado.

## **2.4 ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA**

El anterior resultado puede tomarse como un síntoma de lo que está pasando con relación a las estrategias de competencia en el sector. Estas empresas definen las estrategias de competencia como decisiones, políticas y acciones que adelantan tanto para mejorar su participación y hacerse más competitivo dentro del sector, como para afectar positivamente los canales de abasto de insumos para sus productos. En la actualidad los problemas que enfrentan estas empresas en el entorno económico exigen una reorganización empresarial y una conciencia de los cambios impulsados por la situación competitiva del mercado, convirtiéndose a su vez en un impulso para realizar estrategias que permitan enfrentar a la competencia local; en particular, si se tiene en cuenta que hacer transformaciones en este sentido significan quedar con ventajas competitivas al bajar costos y ganar poder de negociación con sus proveedores.

**Gráfica 10.** Principales estrategias de competencia de las empresas.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Se puede apreciar en la gráfica 10 que otro hecho muy particular es que las estrategias que más se están implementando son las de ofrecer variedad en los productos, más usual en el 40% de las empresas. La explicación puede estar relacionada con la necesidad de dar especificidad a sus productos, o simplemente mantener las ventajas de localización. La diferenciación por calidad es la principal estrategia para el 22% de las empresas, dejando a la mayor variedad por precios de los productos en un tercer lugar, con mayor prioridad en el 21% de las empresas.

Es interesante señalar que ninguna de las empresas encuestadas indicó la ausencia de estrategias de competencia; esto implica que en algún sentido el espíritu empresarial de estos administradores está empezando a revelar como necesario para sobrevivir a la competencia, y que el concepto de estrategia ya no es extraño a ningún nivel de estas empresas.

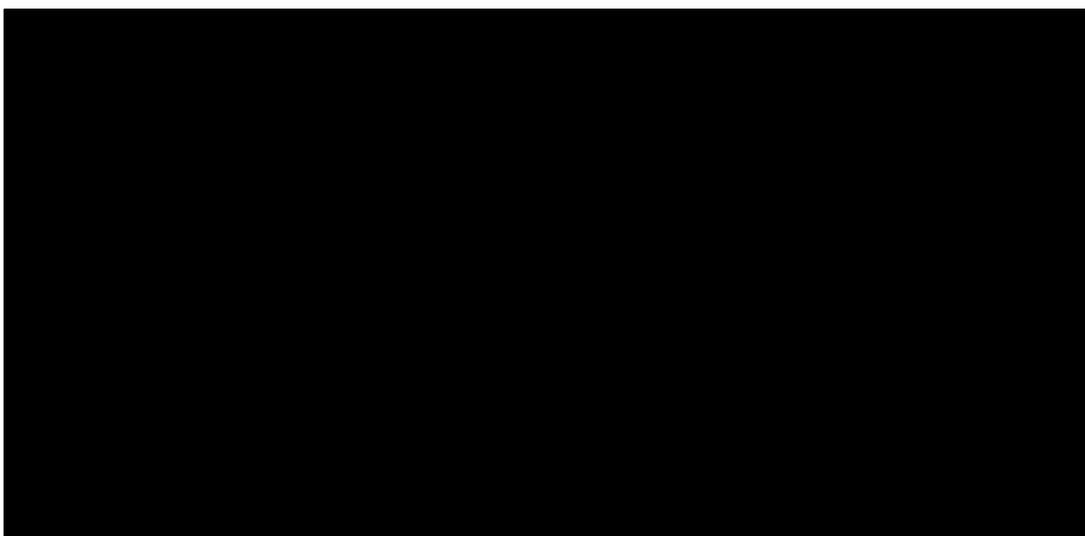
Además, estos empresarios que en su gran mayoría son de carácter empírico han entendido que su problema principal es hacer más eficientes los negocios, y por lo tanto, se han enfocado en una estrategia de minimización de costos que recuperen o mantengan la

disminución de márgenes de comercialización. Han comprendido que el mejor rendimiento debe estar acompañada de la ampliación de segmentos de mercado, con promoción y publicidad de la variedad ofrecidas. En general, los empresarios de este sector centran su estrategia de competencia en la diferenciación por cantidad y variedad.

## 2.5 MÁRGENES DE VENTAS

Teniendo en cuenta lo descrito hasta esta parte, el sistema de comercialización se entenderá como una dimensión de la actividad administrativa que considera integralmente elementos modernos de marketing, publicidad, comercialización, servicio al cliente y conocimientos generales de administración moderna, aprovechando así nuevos elementos de juicio para tomar mejores decisiones en el ámbito empresarial actual. Igualmente, este concepto incluye la comprensión y necesidad que tienen estas compañías de implementar estrategias para reducir los costos, llegar a tiempo al mercado, ampliar la satisfacción de los clientes e incrementar con solidez las ventas, todo esto con el fin de ganar ventajas competitivas en el mercado.

**Gráfica 11.** Margen de reducción de ventas en el sector.



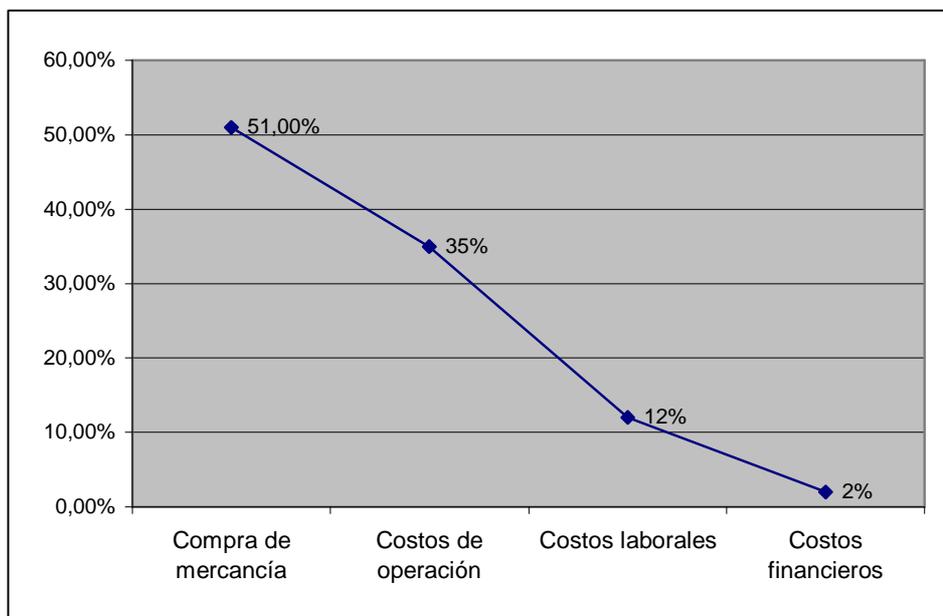
**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Siguiendo el análisis del grado de competencia en el sector según los encuestados, es importante anotar en qué medida se ha disminuido el margen de ventas de las empresas debido a la presencia de nuevos competidores. Se encontró que un 30% de los empresarios lo fijan entre el 6% y el 10%, siendo más frecuentes, lo cual corrobora lo encontrado a través de las encuestas respecto a que los niveles de competencia se han visto alterados con la aparición de los nuevos entornos de competencia.

## 2.6 ESTRUCTURA DE COSTOS

Para estas mipymes la gestión de la estructura de costos está determinada en un 86% por el costo de ventas y los costos de operaciones, en un 12% por costos laborales y en un 2% por los costos financieros. Estos mismos rubros de costos se mantienen, según los encuestados, como los de mayor incidencia en la toma de decisiones.

**Gráfica 12.** Variables más importantes en el esquema de costos.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

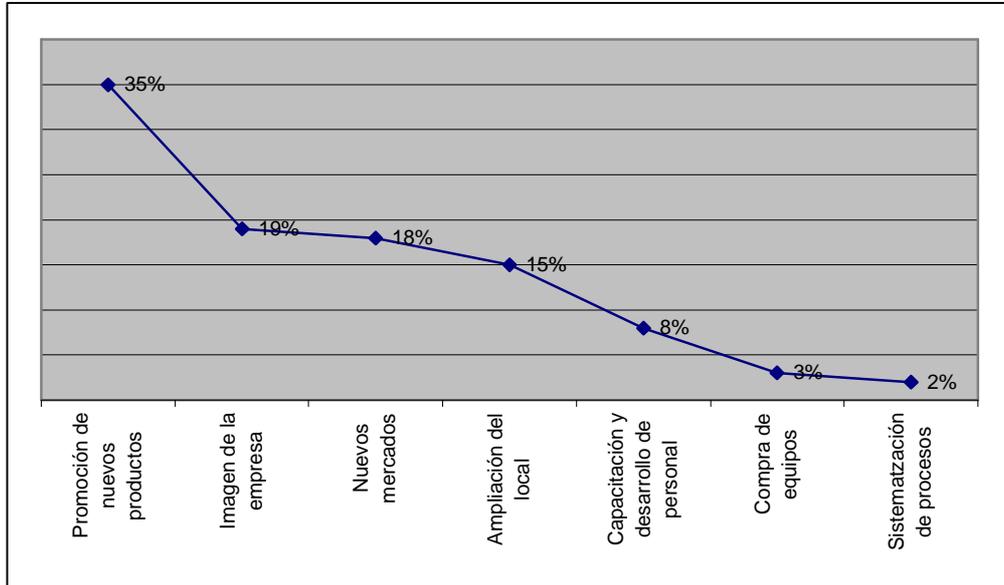
Por tanto la gestión de los recursos en estos negocios comerciales se enfocan en las estrategias de provisión y operación, donde la provisión de calzado y servicios es la principal actividad. Esto también se puede interpretar diciendo que los recursos gestionados por las empresas, en particular el capital y el trabajo giran en torno a las actividades de provisión y operación, es decir, son colocadas al servicio de dicha estrategia. A su vez, este resultado resulta lógico si se concibe el comercio de calzado como una actividad económica de compra y venta, en la que la generación de valor agregado se da en la gestión de dicha intermediación.

## **2.7 DINÁMICA DE INVERSIÓN EN EL SECTOR**

El talento humano y los recursos disponibles también se dirigen, organizan y controlan con el fin de alcanzar eficazmente los objetivos individuales, de equipo y de organización. Esta misión la ejecutan los empresarios con la ayuda de la inversión, es decir, la estrategia empleada consiste en buscar la mejor manera de generar y escoger las opciones más representativas para crear valor en el negocio, comprometiendo los recursos financieros de la empresa.

**2.7.1 Fin de la inversión.** De acuerdo con las encuestas, las empresas restringieron sus decisiones de inversión y en su gran mayoría no deseaban invertir para el corto plazo. Sin embargo, como se puede apreciar en la gráfica 12, las tendencias de inversión muestran interesantes hechos: en primer lugar, ven clara la necesidad de invertir en la promoción de nuevos productos e imagen de la empresa, para responder a una demanda más calificada y exigente. Además, complementariamente a lo anterior, el 18% de los encuestados aseguró que la modernización empresarial prioritariamente en las funciones de servicio y ventas, siguen el esquema gerencial de dar relevancia al desarrollo de nuevos mercados y clientes.

**Gráfica 13.** Objeto de la inversión en las empresas encuestadas.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

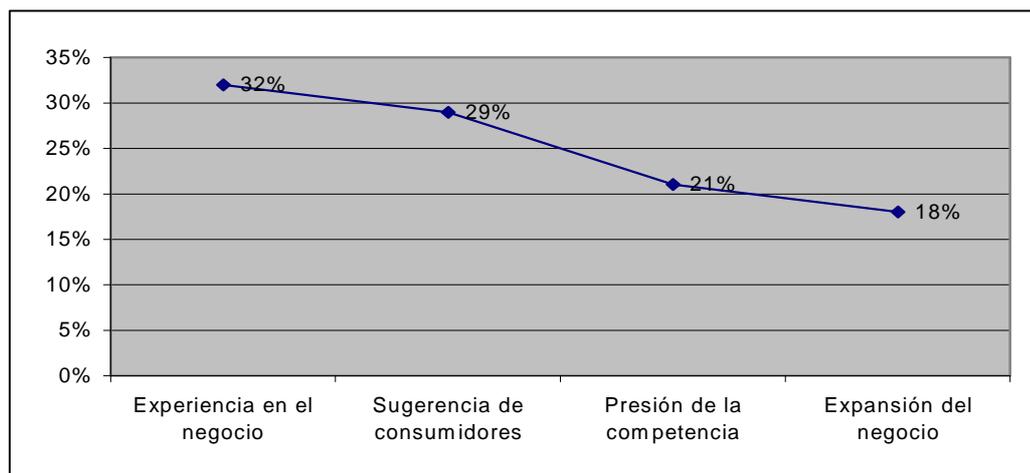
Tampoco se puede desconocer que esta transformación corrobora la importancia de la inversión en la ampliación física del local (15%), motivados por mejores y mayores usos del espacio físico de las empresas en sus puntos de venta y servicio. Como complemento con la decisión de invertir en sistematización de procesos y ampliación del local, las empresas consideran prioritario adecuar su capital humano a las nuevas condiciones de competencia y manejo de los negocios, de allí que el 8% den prioridad a la necesidad de invertir en capacitación en áreas específicas como planeación, manejo de registros contables y aplicaciones estadísticas, entre otras, que orientan mejor al empresario para que fundamente técnicamente sus decisiones.

Consideran la compra de equipo como una decisión de inversión prioritaria en el corto plazo, y como el inicio o la continuación de los procesos de modernización. En general, no obstante que la compra de equipos sólo representó una prioridad de inversión para el 3% de los entrevistados, se encontró que las empresas reconocen que la adquisición de capital físico induce mejoras en la eficiencia.

Por otro lado, es importante encontrar que la modernización en equipos se acompaña de necesidades de inversión en sistematización de procesos. Se nota la incidencia de las tecnologías de información y comunicación, en donde las decisiones dependen crucialmente de datos actualizados y del monitoreo del flujo de productos vendidos. Aunque no se tiene un dato puntual sobre el tipo de equipos priorizados en la inversión, existen indicios a partir de las encuestas de que las computadoras son uno de los principales instrumentos de modernización.

**2.7.2 Causas que motivan la inversión.** Las necesidades de inversión están motivadas por cuatro causas principales: la experiencia en el negocio, las sugerencias de los clientes, la presión de la competencia y la expansión del negocio.

**Gráfica 14.** Motivos que estimulan la inversión en las empresas.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

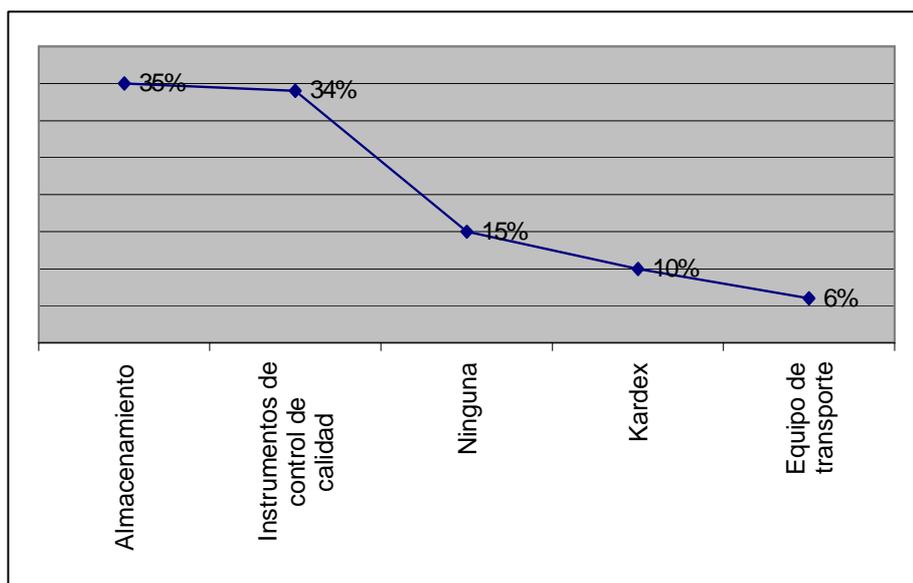
En esto existe consistencia con lo requerido como inversión, pues mientras, la compra de equipo, la sistematización de procesos y la ampliación de la planta responden seguramente a las necesidades identificadas por la experiencia en el negocio y las necesidades de expansión, el comercio de nuevos productos y mercados están ligados a la presión de la competencia y las exigencias de los clientes.

En general, los negocios dicen estar afectado por un clima recesivo en el sector, que se refleja en las prioridades dadas a la inversión y donde el deseo de no invertir a corto plazo es mayoritario; esto especialmente jalonado por las expectativas de los empresarios. Pero existe una dinámica importante de deseo de inversión en las áreas de sistematización de procesos, ampliación del local, nuevos productos y mercados, y capacitación del personal para el servicio.

## 2.8 EMPLEO DE TECNOLOGIA EN EL SECTOR

Para caracterizar el estado tecnológico del sector, se optó por diagnosticar la incorporación de tecnologías dentro de dos grandes procesos funcionales: Administración y ventas.

**Gráfica 15.** Tipo de tecnologías aplicadas en la empresa.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Se solicitó a los encuestados identificar las tecnologías utilizadas alrededor de los procesos de compra y venta, y asociadas a estas la logística de distribución. Una primera respuesta que llama la atención es que alrededor de un 15% de las empresas consultadas no revelan ninguna incorporación tecnológica al respecto. Aunque no se descarta que pueden existir

complicaciones de identificación del concepto tecnología por parte de algunos empresarios, las descripciones de las preguntas en la encuesta y los investigadores de campo permitían una buena aproximación. Las empresas tienen grandes debilidades en la identificación del papel de la tecnología en la búsqueda de mayores niveles de competitividad.

Respecto al tipo de tecnologías utilizadas en la administración, y como quizás era de esperarse dentro de la función de compras y servicio, el uso de computadoras para el almacenamiento se convierte para el 35% de estos, casi a la par que el registro de control de calidad (34%), en una de las más frecuentes tecnologías para la actividad de ventas, la cual radica en la sistematización a través de computadoras para realizar ambas labores. Este resultado confirma que es evidente que la necesidad de encontrar una gestión más eficiente a los servicios que acompañan a los productos como actividad clave en la generación de valor en el comercio, obliga los negocios a su sistematización.

En esta parte cabe agregar que la tecnología de la información también es una de las herramientas que rápidamente han pasado del plano estrictamente científico al de la gerencia empírica, pues cada vez y con mayor frecuencia son más las empresas del sector comercial que incorporan a su gestión administrativa una serie de instrumentos de naturaleza electrónica que tienen como referencia obligada el acopio, procesamiento o uso de datos, que son de vital importancia para el gerente empírico. En estas empresas se tuvo que el más conocido de estos equipos es la computadora y sus complementos como las impresoras, fotocopadoras, entre otros.

El impacto de esta tecnología en la administración empírica también puede ser considerada como la representación de la exigencia del cambio tecnológico al que se ven enfrentados estos negocios. Ella favorece su desarrollo e impulsa con ello, una gran variedad de procesos que apoyan la administración basada en la experiencia y la observación. Si bien el kardex no es una tecnología, éste resultó ser el método de sistematización de información más utilizado por el 10% de este tipo de empresas. Esto resulta razonable ya que la estructura del sector del calzado no sólo en Cartagena sino en todo el país, está constituida

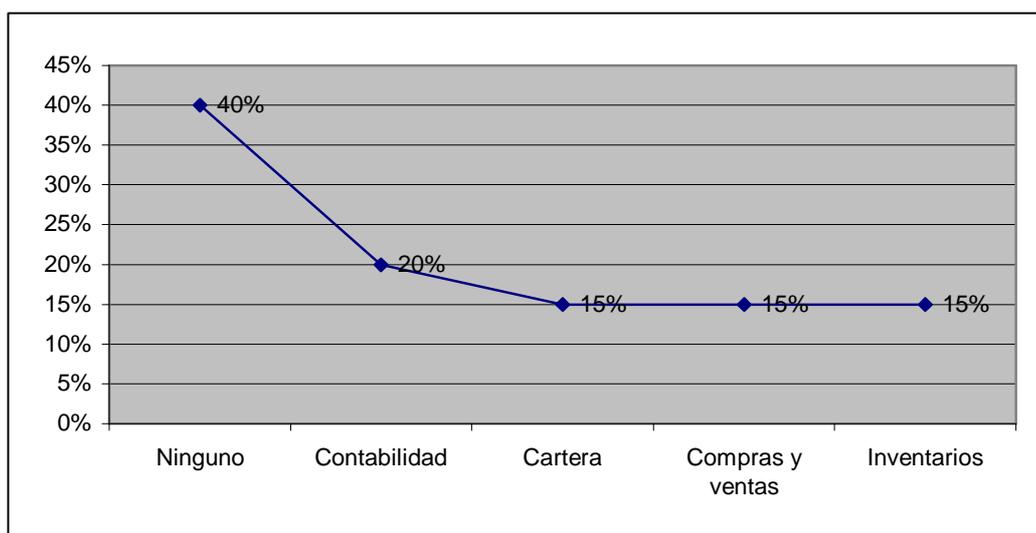
por los pequeños negocios, y, por consiguiente, sus tecnologías y métodos para hacer las cosas son simples y poco costosos.

Por otro lado, la inversión en equipos que se detectaba en las decisiones de inversión, puede estar asociada a la importante existencia de equipos para transporte de propiedad de las empresas. A este aspecto sólo el 6% de los encuestados le dieron importancia como tecnología, resultado acorde con la función general del proceso administrativo de la distribución, recepción y venta, o de otra manera, en la necesidad de fortalecer el proceso de logística en la cadena de valor del servicio.

## 2.9 ACTUALIZACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

En el mundo moderno de los negocios, la búsqueda incesante de la calidad también ha conllevado a estas empresas a la incorporación permanente de conocimiento e innovación a los procesos administrativos (Planeación, organización, dirección y control) como pilares fundamentales de la competitividad.

**Gráfica 16.** Procesos administrativos automatizados.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Aunque existen diferentes formas o canales para el proceso de sistematización de algunas actividades administrativas, los más empleados son los computadores, cajas registradoras y fax de las empresas, tal como se deducirá del análisis de este apartado. En este aspecto, tal como se percibe de la gráfica 16, la encuesta mostró consistencia con los resultados anteriores, cuando se preguntó sobre los procesos administrativos que las empresas tienen sistematizados.

El 40% de ellas no tienen sistematizado ningún proceso administrativo, es decir, no tienen computadores con programas de apoyo para realizar operaciones de planeación, proyección de ventas, control presupuestal, sistema de costos e inventario, entre otros, los cuales son realizados de forma manual, sin mayores resultados que permitan establecer el estado real de la empresa en un momento determinado para tomar los correctivos pertinentes. En su orden, los principales procesos que las empresas automatizan son: la contabilidad, la cartera, las compras y ventas, y los inventarios. De estos, la contabilidad es el proceso más frecuentemente automatizado.

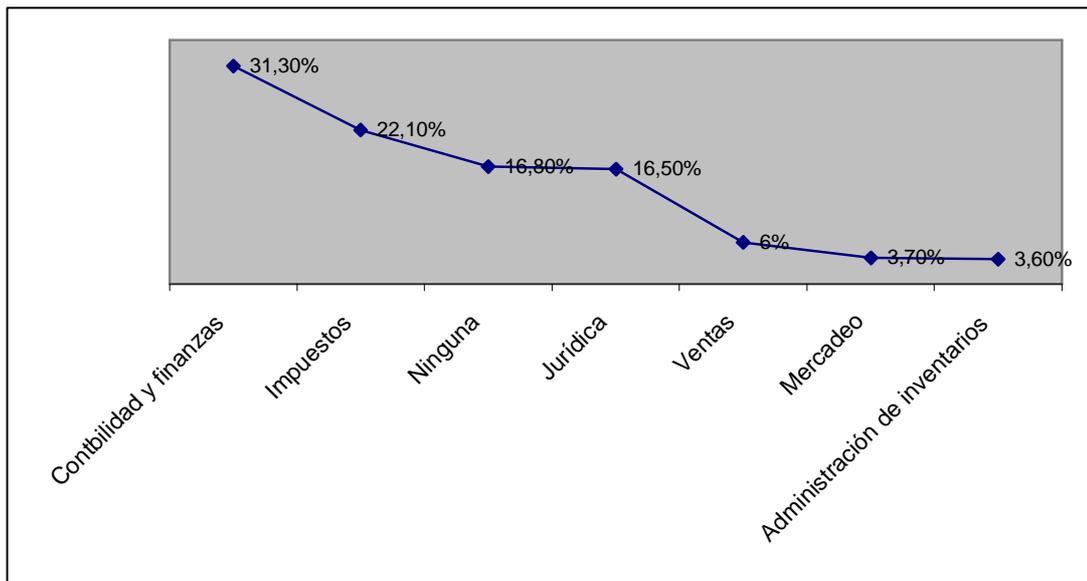
## **2.10 ASESORÍA EXTERNA Y/O CORPORATIVA**

Los asesores tienen un bajo nivel de incidencia en el conjunto de empresas encuestadas, lo cual indica que los servicios tienden a incrementarse en un modelo donde la búsqueda de las competencias básicas hacen que las empresas se focalicen en las actividades complementarias con una mayor rentabilidad. Es importante señalar que el área de mayor asesoría externa de las empresas es la contabilidad. Esto explica el hecho de que los administradores de estas empresas automaticen en primer lugar la contabilidad.

El hecho de que un 31.30% de los administradores reciban asesoría externa en contabilidad indica la importancia que le dan a la información financiera para la toma de las decisiones. Este resultado está asociado con la segunda asesoría externa en importancia, es decir, la tributaria. Por tanto, las dos asesorías, la contable y la tributaria son altamente

complementarias e indican una clara tendencia de los administradores a formalizar los procesos obligatorios con el Estado.

**Gráfica 17.** Areas con asesoría externa y/o corporativa.



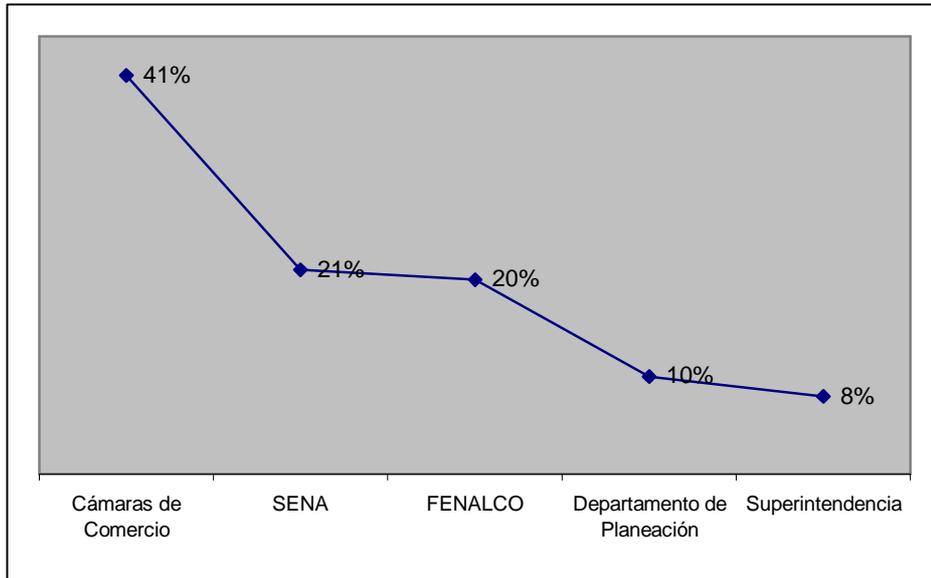
**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Llama la atención que un 16.80% no tienen ninguna asesoría externa, la explicación se da enteramente por la decisión de este porcentaje de encuestados de no contratar asesoría principalmente porque las limitantes del flujo de caja lo impide. Las otras áreas de importancia para la asesoría externa al directivo son: asesoría jurídica, asesoría en ventas, asesoría en mercadeo y asesoría en manejo de inventarios.

## 2.11 RELACIONES INSTITUCIONALES E INFORMACIÓN

La generación de información y conocimiento, para y por, el sector analizado constituyen una garantía de mejora para el medio institucional donde este se desempeña. Por tanto, la encuesta indagó por las relaciones institucionales para la construcción de conocimiento en las mipymes del calzado, y en particular por las relaciones con el sector financiero y los gremios.

**Gráfica 18.** Instituciones que más aportan al sector, según los encuestados.



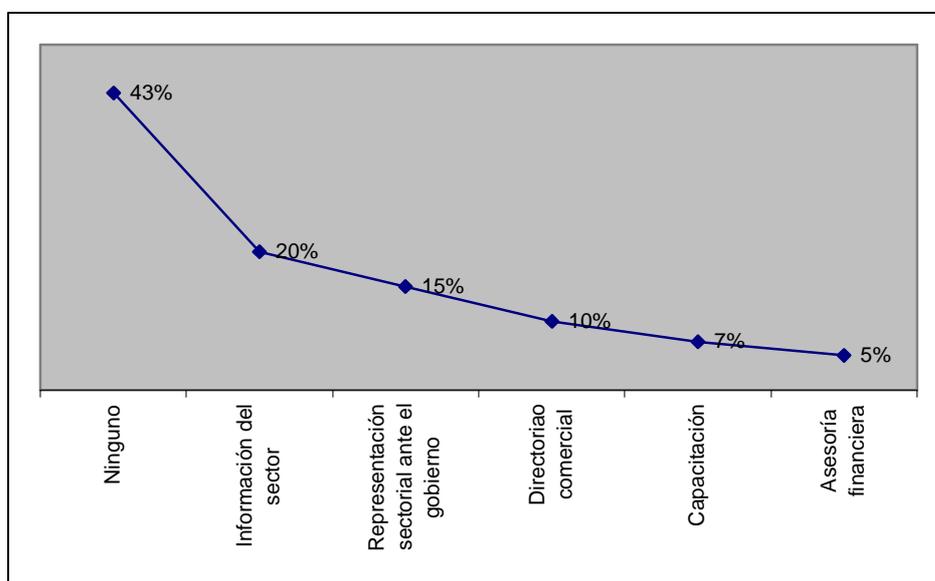
**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Cuando se preguntó por la calidad de las relaciones institucionales con diferentes organizaciones, respecto a una relación útil para el sector comercio, se encontró que la Cámara de Comercio de Cartagena ha consolidado una relación de beneficios para el conocimiento del sector por ser un centro de registros, información y servicios empresariales, orientado a ofrecer agilidad, seguridad, confiabilidad y disponibilidad en los servicios de registro, información y servicios empresariales, promoviendo el desarrollo empresarial y articulando las acciones público privadas. Lo que indican estos resultados es que los comerciantes de calzado han visto como positiva la relación de asistencia, asesoría y regulación institucional de las pequeñas y medianas empresas que impulsan o han sido delegadas en las Cámaras de Comercio.

Igualmente, sienten como importante la relación con el SENA respecto al mejoramiento de la calidad de la oferta de trabajo y capacitación de la mano de obra del sector, pues resaltan que para apoyar la competitividad de las empresas, se benefician de servicios como:

- Información técnica, atendiendo las necesidades de empresarios y trabajadores, suministrándole información actual y especializada de carácter técnico y de gestión.
- Ofrece a las organizaciones servicios especializados de análisis cualitativos y cuantitativos, o de pruebas y ensayos a insumos, materiales, procesos, equipos, instalaciones y servicios, ajustados a las normas nacionales o internacionales.
- Orienta y motiva al empresario en el diagnóstico y solución de problemas técnicos, en el mejoramiento de tecnologías y en el desarrollo de procesos, bienes y productos.
- Formación Gerencial: para transferir conocimientos a empresarios, directivos y mandos medios de las organizaciones, y estimular el desarrollo de habilidades en las áreas relacionadas con la gestión de empresas.

**Gráfica 19.** Principales beneficios de la afiliación gremial.

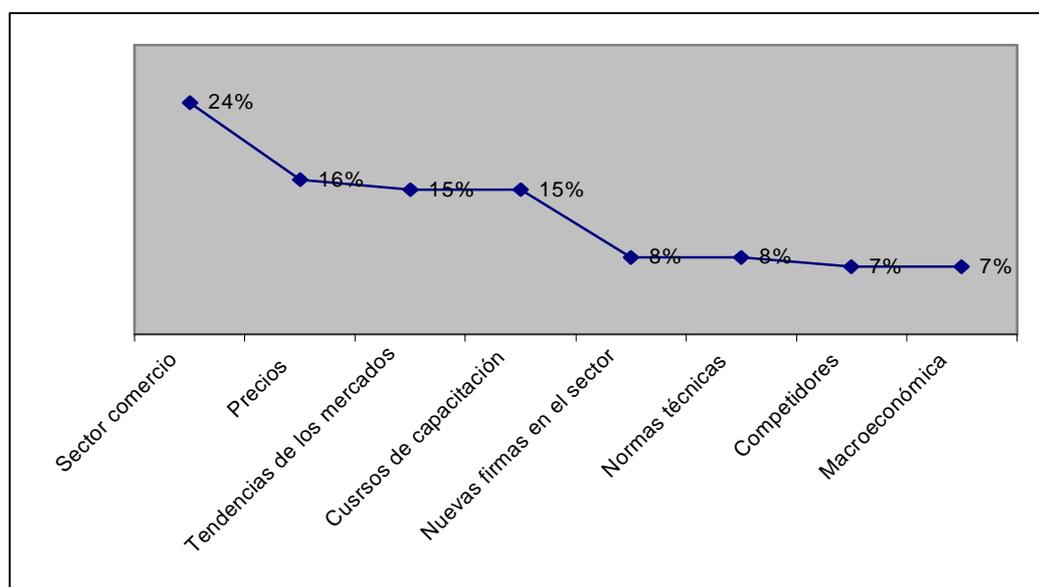


**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Con respecto a Fenalco, los empresarios encuestados expresan el reconocimiento del beneficio que obtienen de su portafolio de servicio e información, en cuanto a la generación de relaciones positivas. Confirman como beneficiosa su lucha por afianzar la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios del sector comercial, en especial los que están vinculados al Gremio, al igual que sus foros de discusión sobre los problemas del país.

Al preguntarse por las relaciones concretas que tiene el empresario con el sistema financiero, se encontró que estos ven con restricciones el acceso al crédito y su costo. Y con relación a Fenalco se encontró que un alto porcentaje de los directos encuestados no le reconocen beneficios a la relación con el gremio. Sin embargo, los principales beneficios del gremio para el sector son en su orden: Información; Representación gremial; Directorio comercial; Capacitación y, Asesoría financiera.

**Gráfica 20.** Principal información requerida.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

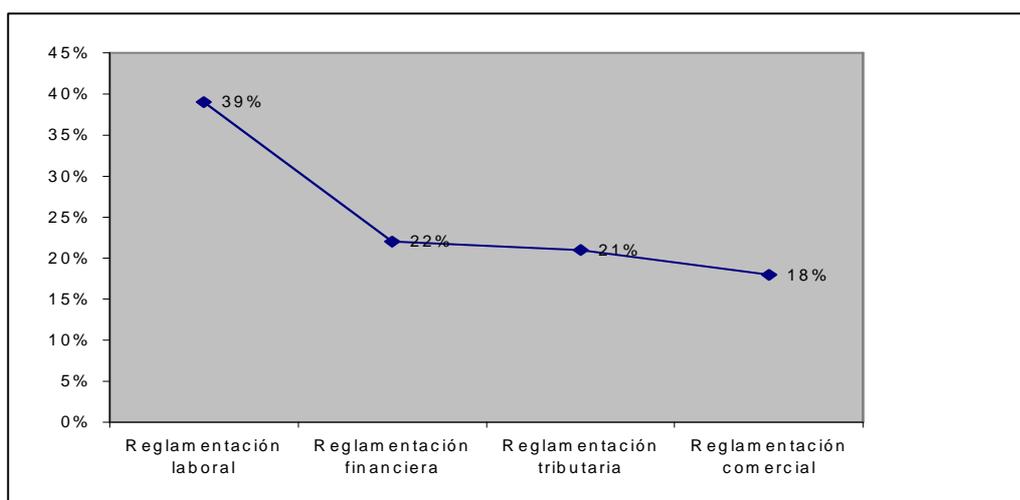
Se preguntó por las necesidades de información sectorial. La principal necesidad es la generación de información particular al comercio, es decir, información de base del sector.

Le siguen en importancia, las tendencias de los mercados y de precios; y con menos significancia, pero muy relevantes para el medio institucional en donde se lleva a cabo el comercio, la información macroeconómica, información sobre nuevas empresas en el sector, información sobre cursos de capacitación sobre normas técnicas y estructuras de mercados.

## 2.12 CUMPLIMIENTO, ESTABILIDAD Y CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL

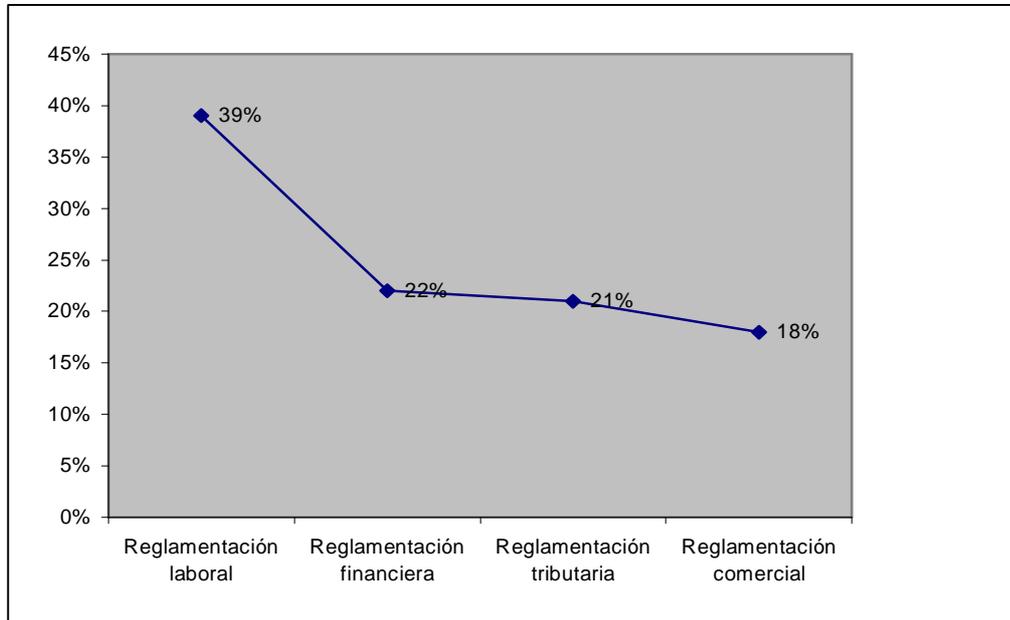
En esta parte de la encuesta se preguntó por los incumplimientos más frecuentes en las relaciones contractuales de los empresarios con sus proveedores, clientes, empleados y Estado. Además, por la calidad de la reglamentación y regulación pública, y por la credibilidad de los programas y políticas de gobierno. Es muy significativo que para los empresarios del sector no se presenten mayores problemas de contratación con los proveedores ni con el Estado. El resultado para la calidad de las relaciones contractuales de los empresarios del sector para con clientes, proveedores, empleados y Estado, puede estar influido por la situación económica reciente, aunque no deja de llamar la atención que un gran porcentaje de entrevistados considera claros y sin problemas de cumplimientos sus contratos.

**Gráfica 21.** Tipos de incumplimientos más frecuentes.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

**Gráfica 22.** Areas que necesitan cambios regulados por el Estado.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

Las reglas de juego por áreas de regulación del Estado, según los mismos encuestados, se consideran más restrictivas en lo laboral, seguidas por las reglas tributarias, financieras y comerciales.

Así, los argumentos, captados fundamentalmente en las encuestas, para considerar que los mercados laborales son los de menor calidad regulativa, tiene que ver con las restricciones laborales existentes para el uso de horarios extendidos y los costos adicionales asociados por horas extras; la obsolescencia de las normas que obligan a contratar aprendices del SENA, en cuanto a la obligación para pequeños empresarios y la inflexibilidad de acceder a aprendices para áreas diferentes a las contables; problemas en la calidad de la oferta de mano de obra; y en general, la aceptación de la llamada inflexibilidad laboral o del marco regulatorio, en cuanto a remuneraciones, tiempos de trabajo, y formas de contratación.

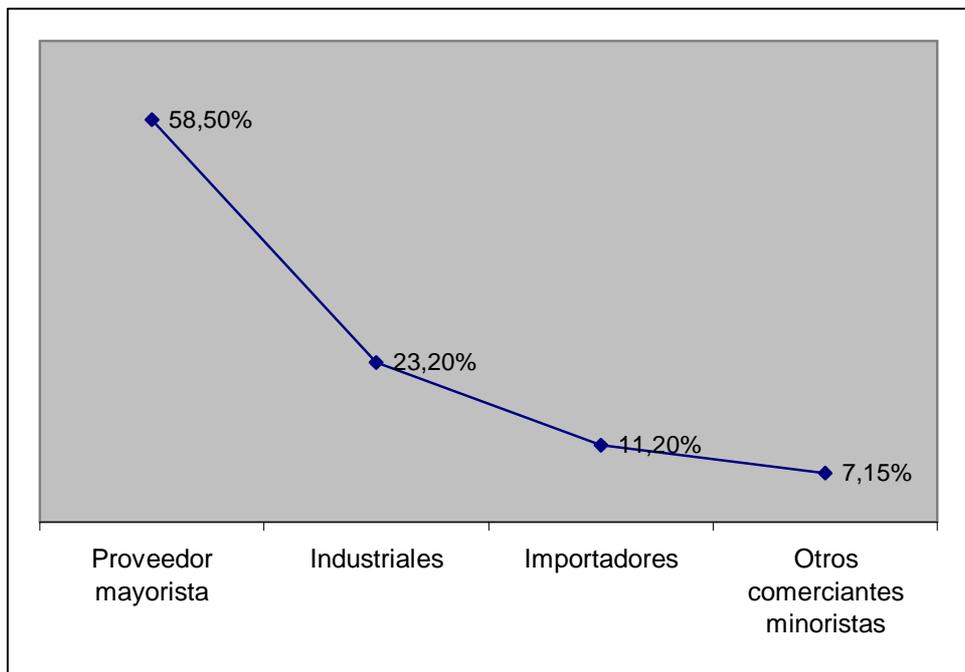
Respecto a la regulación tributaria existe una posición negativa sobre la variabilidad de las normas generadas en las frecuentes reformas, los altos niveles de los impuestos indirectos

que afectan el proceso de comercialización, la inestabilidad e inseguridad tributaria que generan las diferentes instancias distritales de regulación (sobre predial, industria y comercio, avisos y tableros), y los vistos buenos y prerrequisitos que encarecen y entran la importación y comercialización de calzado. En cuanto a la regulación financiera, el núcleo de la problemática es el problema del acceso restringido del sector al crédito de fomento.

### 2.13 PRINCIPALES PROVEEDORES DE MERCANCÍAS

El resultado de la encuesta indica que estos empresarios recurren para su provisión de mercancías a empresas de comercio mayorista, sobre los mismos industriales, importadores y otros comerciantes minoristas.

**Gráfica 23.** Proveedores de mercancías de las mipymes distribuidoras de calzado en Cartagena.

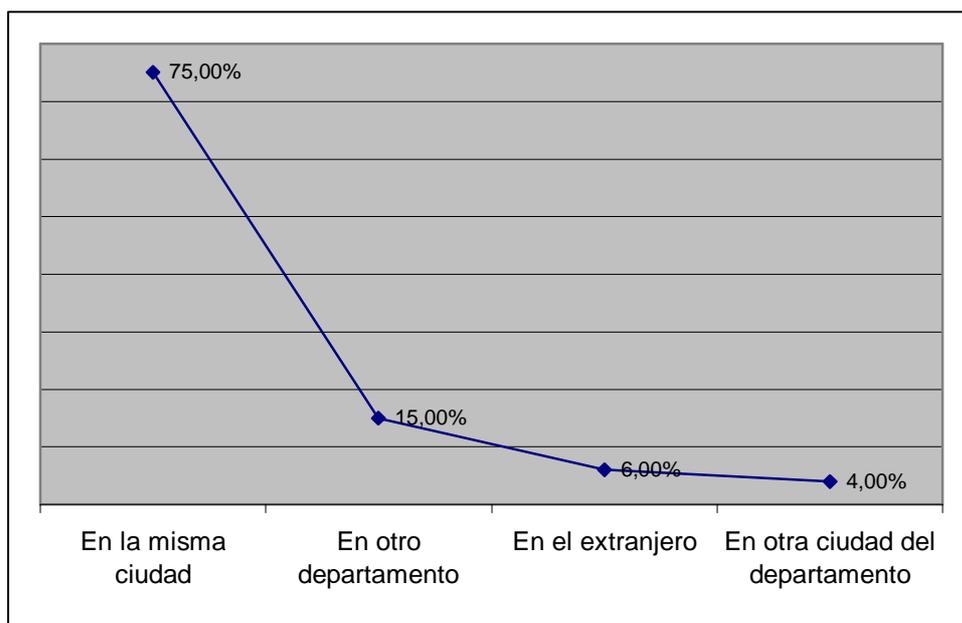


**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

## 2.14 LUGAR DE COMPRA

Un alto porcentaje compra en la misma ciudad, el 75%, por tanto, lo que se encuentra es que para estos empresarios la conformación de mercados regionales y locales se estructura a partir de una red de distribución de cercanías. Este resultado se confirma cuando se observa en la gráfica 24 que el 90% de la compra de mercancías de las mipymes distribuidoras de calzado de la ciudad se realiza en la misma ciudad o en otro departamento.

**Gráfica 24.** Principales lugares de compra de mercancía.



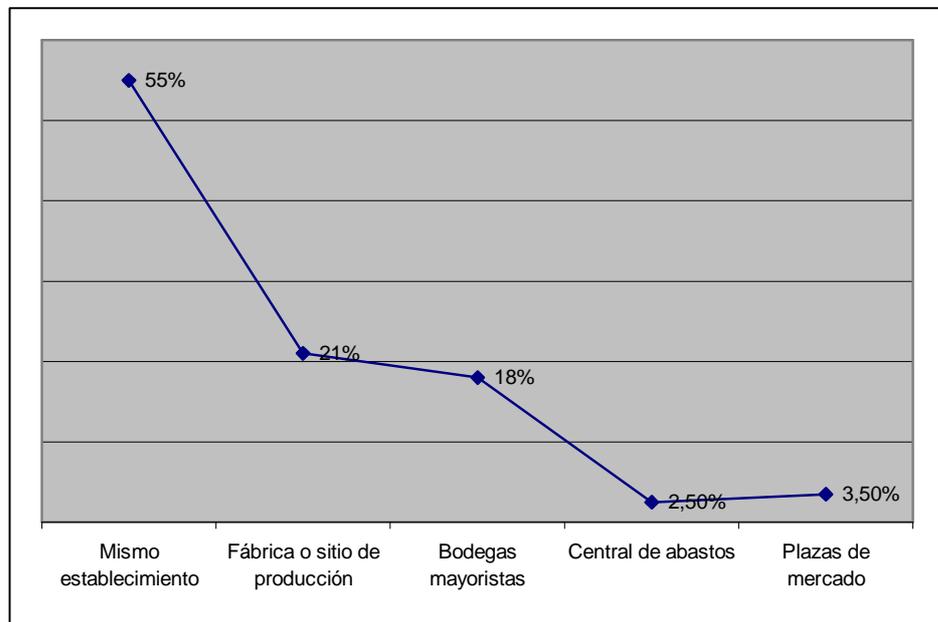
**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

## 2.15 LUGAR ENTREGA DE MERCANCÍA

Lo encontrado con respecto al lugar donde se entregan las mercancías, indica que un 55% del comercio de las empresas encuestadas se provee en el mismo establecimiento, un 21% en las industrias y un 18% en las bodegas mayoristas. Este resultado refleja cómo los

canales de distribución tienen una importante cobertura en el ámbito de establecimientos, aunque con mayor fuerza dentro del pequeño comercio. Según los mismos encuestados, a medida que el tamaño de la empresa aumenta, se hace más relevante el abastecimiento en el punto de fábrica. Este resultado insinúa que los empresarios han optado por construir líneas de abastecimiento propio, internalizando los costos de transporte y provisión, para racionalizar sus costos generales de distribución (Gráfica 25).

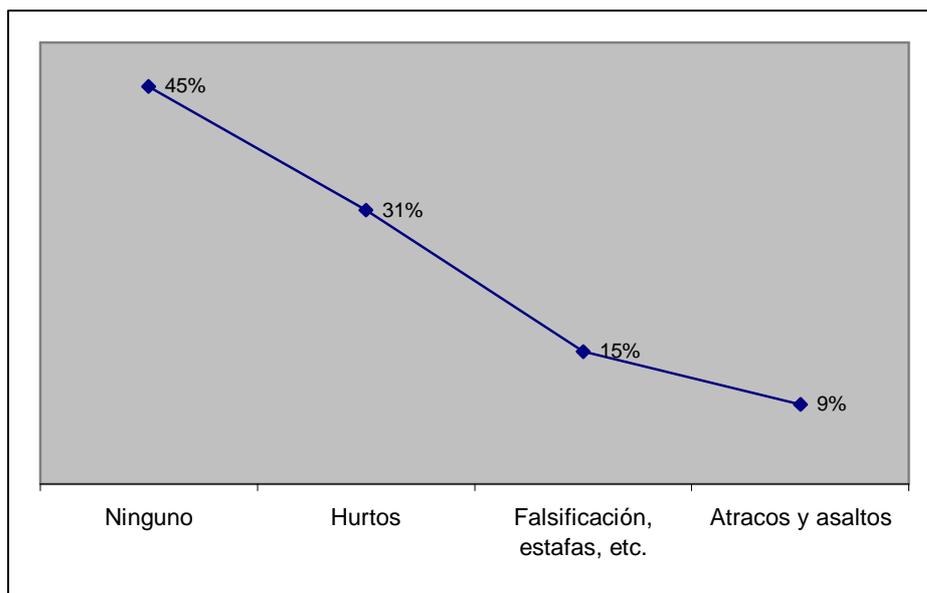
**Gráfica 25.** Principal lugar de entrega de la mercancía



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

## 2.16 INSEGURIDAD

**Gráfica 26.** Principal delito sufrido por la empresa.



**Fuente:** Encuestas realizadas por los autores a las Mipymes del sector.

De la gráfica 26 se infiere que el delito, los problemas judiciales y la eficacia de los mecanismos de justicia son determinantes muy importantes del medio institucional. En particular, alteran los sistemas de confianza de la sociedad influyen en la práctica y ética de los negocios. De esta manera, los costos de transacción derivados de comportamientos delictivos y de desconfianza se convierten en un gran obstáculo para la gestión de los directivos. Un alto porcentaje de empresas ha sufrido algún detrimento de su patrimonio en el último año. En su orden, los principales delitos han sido: Hurtos, atracos y asaltos, falsificación, estafas y engaños. En general, los problemas del delito afectan en mayor grado a las medianas y grandes empresas comerciales.

### **3. ANALISIS DE LOS DISTINTOS ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR EN CARTAGENA**

#### **3.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Hay muchos competidores en el sector de Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad, el crecimiento es regular, la guerra de precios es constante para unas empresas y para otras no es usual, no hay restricciones gubernamentales al negocio, los costos de salida no son altos, los márgenes de utilidad son regulares, para algunos son ajustados y para otros alto.

La rivalidad entre las empresa es moderadamente baja, fomentada más por los clientes comunes, con alto poder de negociación; se observa además una leve tendencia a la colaboración o alianzas estratégicas con el fin de evitar guerras de precios que hoy en día benefician únicamente a los compradores.

#### **3.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Para las empresas del sector objeto de estudio la lealtad del cliente es baja, los requerimientos de capital son bajos para el ingreso al sector, el acceso a los canales de distribución es complicado, todos coinciden en que la experiencia y la curva de aprendizaje son indispensables, la regulación es moderada, la diferenciación de productos en términos de calidad y precios son claves y estratégicas y un factor de competencia, al igual que el acceso a los sistemas de información; la ventaja en costos sin tener en cuenta el volumen de distribución a escala tiene una incidencia normal, y la regulación en cuanto a políticas gubernamentales es normal.

El manejo de las distribuciones en este sub-sector del comercio no está sujeto a patrones estacionales pero sí a la oferta limitada de almacenamiento, transporte y distribución; los costos operacionales se ven altamente influenciados por el consumo de servicio de energía;

las restricciones gubernamentales son muy pocas dado el carácter casi marginal del sector. Por lo anterior, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es moderada teniendo en cuenta la oportunidad existente en la demanda de calzado desatendida.

Por su parte, la inversión en activos fijos es relativamente baja, el acceso a servicios logísticos de distribución es cada vez más difícil y costoso, debido a la intención que tienen los grandes supermercados de ofrecer los mismos servicios limitando la oferta de los pequeños distribuidores en sus instalaciones.

Las restricciones gubernamentales aún son pocas y algunas afectan indirectamente al sector y a los productos que ofertan; estas son principalmente las exigencias tributarias, entre otras.

Actualmente se está viviendo un período de coyuntura ante la posible firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, lo que hará que muchos de estos negocios cambien de giro o diversifiquen aún más sus productos atendiendo a nichos de mercado aún más exigentes, abandonando o bien ofreciendo precios muy bajos en su variedad de productos, aquellos que no son de un valor agregado considerable.

Las empresas presentan una rotación del personal relativamente baja. En algunas, el personal lleva laborando más de siete años. Esto representa un cierto grado de fidelización del personal que se reflejará obviamente en el evento de prescindir del mismo debido a relativamente altas liquidaciones prestacionales. Se concluye entonces que la amenaza de nuevos competidores es moderadamente importante.

### **3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Para las empresas del sector el costo de cambio del cliente es bajo, los clientes importantes son pocos, las integraciones o alianzas son posibles, la posibilidad de encontrar sustitutos a estos productos es muy poca y el poder de negociación del cliente se puede decir que es

moderado motivado por los precios del competidor pero controlado por la oferta reducida de productos de mayor calidad.

Las razones para que un cliente no cambie de distribuidor de calzado en el sector son: Experiencia, precios económicos, infraestructura de soporte operativo, técnico y de información adecuada con disposición para invertir en mejoras de acuerdo con sus requerimientos.

### **3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El proveedor de calzado determinado tiene un poder de negociación normal, las tarifas son altas, están ubicados algunos en sitios lejanos y otros cerca de la ciudad, la posibilidad de una integración es baja o casi inexistente; no hay productos sustitutos; el costo de cambio de proveedor es alto; y la calidad del producto es alta pues se compete por calidad y eficiencia ya que los servicios solo se diferenciarían de esta manera. A su vez, los créditos que conceden los proveedores, tienen en cuenta el volumen de compra; para volúmenes bajos algunos fabricantes, requieren que el pedido sea prepago antes de su despacho, lo cual representa un alto costo financiero para la Mipyme.

### **3.5 TENDENCIAS DEL CONSUMO**

Como se mencionó anteriormente, las características descritas dan lugar a ciertos factores críticos para la competitividad de las empresas. El primero de estos factores que cabe mencionar, es el desarrollo de productos y el uso de mercadeo de consumo de manera intensiva, dado que en esta industria se observa una alta dependencia de mercados cambiantes y sujetos a las tendencias de la moda, por lo cual, se hace necesario mantener estrategias muy creativas de mercadeo, dentro de las cuales el desarrollo de productos novedosos juega un papel muy importante. Así, la demanda de calzado en Colombia no es distinta al resto del mundo que está fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y el precio.

En general el calzado para dama es más demandado que el calzado para caballero; además de estas dos categorías tradicionales de consumo, la demanda por calzado industrial (dotaciones para empresas y milicia), constituye un nicho de consumo bastante atractivo, con un margen de utilidad superior, aunque se debe contar con una capacidad de producción que permita adaptarse a los requerimientos técnicos de las empresas demandadas.

### **3.6 OTROS FACTORES**

No existen políticas proteccionistas al sector que puedan ser consideradas como barreras de entrada. La única barrera que debe considerarse es la de que toda empresa participante debe estar preparada para competir con precios bajos (comparativamente con otras empresas posicionadas).

La industria del sector distribuidor de calzado en Cartagena se considera que está en pleno desarrollo pues aún su curva de aprendizaje está en ascenso. Ante la ausencia de una normatividad colombiana aplicable a los múltiples productos que se ofrecen, muchos procedimientos que hoy en día se aplican, han sido suministrados por los usuarios y clientes de acuerdo con sus propios estándares. La implementación de los procedimientos que constituye los servicios de distribución, ha sido en gran parte de esta manera. Esto, aunque beneficia a los compradores, hace precaria la estandarización requerida en los servicios logísticos, necesaria para el desarrollo del sector hacia uno más competitivo. No consideramos que actualmente el mercado esté saturado.

Los requerimientos de capital no son altos, siendo el más importante las instalaciones, los equipos de venta; y el más significativo de todos son los costos del personal o la carga laboral, puesto que la naturaleza de los servicios hace que el empleo de personal sea intensivo. Y las Mipymes del sector tienen alto potencial de crecimiento por las oportunidades para ampliar el portafolio de productos por desarrollar de acuerdo con las

nuevas necesidades de los clientes y los nuevos clientes, y el aumento en la demanda de calzado.

#### **4. FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA SEGÚN LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EN EL SECTOR**

Con base en las encuestas aplicadas y a través de observación directa realizada a las Mipymes distribuidoras de calzado en Cartagena, se concluye en el siguiente capítulo un análisis DOFA para el sector objeto de estudio:

##### **4.1 FORTALEZAS**

- Tienen una muy buena cobertura del mercado local a través de diferentes puntos de venta.
- Hay varias modalidades de calzado en el mercado bien posicionados.
- Poseen ventajas de costo en sus productos haciéndolos asequibles al consumidor.
- Posee ventajas de diferenciación en su línea de presentación, con excelentes precios que le permiten diferenciarse.
- Tienen una buena participación en el mercado, pero mejorable dada su estructura y capacidad operativa.
- Flexibilidad en fijación de precios y cobertura geográfica.

##### **4.2 DEBILIDADES**

- Regular calidad del producto.

- La estructura de organización no es apropiada y bien delimitada.
- No tiene excelente equipamiento e infraestructura.
- Presentan fallas en la administración de recursos para los diferentes procesos.
- Informalidad en la atención a clientes en los distintos puntos de venta.
- Financieramente han perdido dinero por falta de conocimiento del mercado financiero y bancario colombiano, haciendo créditos con alta morosidad.
- Su personal no está bien incentivado y pierde a veces gente altamente capacitada a raíz de mejores propuestas de sus competidores.
- Falla en la fijación de precios de productos con respecto al momento coyuntural y la competencia.
- No desarrollan técnicas de Recursos Humanos.
- Los sistemas de control en el proceso de comercialización no son eficientes.
- Pierden mercado por falta de una publicidad y promoción más agresiva.
- Falta la innovación de nuevas formas de presentación de los productos que la competencia ya ha lanzado.
- El sistema de información debido a la escasa automatización de procesos administrativos no es adecuado a las necesidades del mercado.
- No realizan mayores tareas de investigación y desarrollo de mercados.

- Falta realizar una campaña muy dinámica comparada con los grandes competidores.

### **4.3 OPORTUNIDADES**

- Las mipymes distribuidoras de calzado cubren muy bien todo el territorio local.
- Tienen una gama con muy buenos precios.
- Socialmente estas empresas son aceptadas y gran parte de la población se identifica con sus productos.
- Poseen un excelente poder de negociación con sus proveedores.
- Ha ingresado a mercados nacionales.
- Pueden influir en el crecimiento del mercado de calzado.
- La economía colombiana está atravesando un repunto de sus indicadores económicos, que incide en el mercado global.

### **4.4 AMENAZAS**

- Es creciente la competencia de calzado en los mercados local y regional.
- Pueden vender sus productos en otras áreas pero no lo hacen.
- Aumenta la competencia regional.
- No invierten utilidades en productos financieros.

- Existe riesgo de ingreso de potenciales competidores de otras regiones.
- El grado de rivalidad entre las compañías establecidas es muy duro y a raíz de ello las mipymes objeto de estudio han perdido mercado.
- La rivalidad entre las empresas es creciente.
- La no incorporación de los productos a nuevos segmentos es otra gran amenaza ya que continuarán perdiendo mercado.

## **5. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD**

En el presente capítulo se enumeran las principales estrategias propuestas para fortalecer la competitividad de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena. Respecto de estas, téngase en cuenta que su implementación dependerá exclusivamente de los distintos actores responsables de la actividad en el sector, haciéndose necesario primeramente una concertación entre los propietarios y/o administradores, las autoridades locales encargadas de las políticas públicas y los distintos organismos que prestan apoyo al sector de las Mipymes.

### **5.1 ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA CAPACIDAD EMPRESARIAL**

En este sentido, lo que se busca es que el gerente de la empresa comercial estudiada mejore la organización y modernización de la compañía, para lo cual se recomiendan las siguientes acciones:

- ❖ Fortalecer los mecanismos administrativos y operativos de la empresa con el fin de hacerse más competente apoyándose en la capacitación permanente.
- ❖ Estimular la transformación del negocio hacia formatos modernos, por ejemplo transformando los sistemas de atención al cliente hacia autoservicio.
- ❖ Adelantar la modernización y organización del negocio a través de formas asociativas que les permita reducir costos de compra de calzado y explotar las economías de escala.
- ❖ Desarrollar instrumentos legales y mercantiles para fortalecer la operación y constitución de figuras asociativas como cooperativas y alianzas estratégicas, con

- ❖ grandes empresas de calzado de la ciudad o de la región, particularmente si son manufactureras.
- ❖ Participar en conferencias sobre la legalización del pequeño comercio con el fin de estimular para que este realice el trámite e inscripción de registros de los negocios, con el fin de que no siga siendo una fuente de competencia desleal para el empresario formal.
- ❖ Aprovechar las líneas de créditos especiales y los mecanismos económicos de financiación que estimulen la ampliación y modernización de los medianos comerciantes del calzado.
- ❖ Proponer ventas a organismos estatales sobre la base de que estos deben fomentar la realización y dinámica del comercio.
- ❖ Concientizarse de la necesidad de afiliación a la seguridad social mediante el pago de cuotas preferenciales básicas, para mejorar la cobertura en el tema de la seguridad social para los trabajadores a su cargo.
- ❖ Participar en las ferias y exposiciones del comercio urbano y rural.
- ❖ Implementar mecanismos de telemercadeo.
- ❖ Reorientar la inversión y el gasto en la empresa hacia actividades de gran dinámica productiva que incentiven la generación de mayores utilidades.
- ❖ Concertar y participar con las autoridades locales en campañas que desestimen el comercio de productos de contrabando, artículos robados o falsificados.

## 5.2 RECURSO HUMANO

- ❖ Promover el desarrollo de capacitaciones en el área comercial (contabilidad, ventas, tributación y mercadotecnia) tanto para los directivos como para los trabajadores de la empresa.
- ❖ Adelantar capacitaciones en programas de formación técnica de temas como el manejo de perecederos, selección y empaque de productos, manejo de inventarios, entre otros que mejoran el conocimiento del empresario.
- ❖ Promocionar e involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones claves para el desarrollo empresarial de la empresa.
- ❖ Identificar las demandas de recursos humanos en función de las necesidades de competencias básicas para las actividades inherentes a la gestión comercial de la empresa.
- ❖ Realizar seminarios al interior de la empresa con la participación de todos los trabajadores con el fin de identificar competencias básicas o especiales entre los empleados.
- ❖ Incentivar a los trabajadores con capacitaciones técnicas y tecnológicas como complemento para adquirir mayor competencia en el desempeño de las funciones.

### **5.3 ESPÍRITU EMPRESARIAL Y CREACIÓN DE OTRAS EMPRESAS DE COMERCIO**

Para tal efecto, los directivos encuestados, aprovechando su capacidad de gestión, pueden adelantar las siguientes acciones:

- ❖ Realizar capacitaciones de formación y educación empresarial a nivel básico, técnico, tecnológico y universitario.
- ❖ Participar en los programas de incubación de empresas de base comercial, con el fin de aportar al desarrollo empresarial local.
- ❖ Estimular la creación de otras empresas de comercio en la misma línea del negocio o en otra a partir de alianzas estratégicas con otros comerciantes.
- ❖ Difundir al interior de la empresa información para el fomento del espíritu empresarial entre todos los trabajadores.
- ❖ Apoyar los programas de la política nacional para el fomento del espíritu empresarial.

### **5.4 EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Para dotar adecuadamente a la empresa de una infraestructura física para el transporte, almacenamiento y distribución de mercancías se proponen las siguientes acciones:

- ❖ Fomentar el amoblamiento local y la distribución del espacio al interior de la empresa para el disfrute tanto de la actividad comercial como del cliente.
- ❖ Escoger adecuadamente las vías para transportar las mercancías según el tamaño y el peso en las distintas áreas del centro urbano de la ciudad, para garantizar una entrega rápida y eficaz.
- ❖ Exigir del gobierno local mejor infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones confiables y de mejor calidad.
- ❖ Diseñar y promover la utilización de procesos de selección de empaque ecoeficientes.
- ❖ Exigir al interior de la cadena de suministros la reducción en el número de intermediarios que no generen valor agregado.
- ❖ Fortalecer los acuerdos con los proveedores en el comercio intraindustrial y con las cadenas de comercio para tener mayor seguridad en la definición de los contratos, cumplimiento en las entregas y pagos.
- ❖ Propiciar el surgimiento de nuevos operadores logísticos que faciliten y reduzcan los costos de abastecimiento de productos de diversos proveedores hacia las tiendas y el pequeño comercio así como el comercio exterior.

## **5.5 INFORMACIÓN EMPRESARIAL Y DE MERCADOS**

- ❖ Participar en la realización de la Encuesta Anual al Comercio que realiza el DANE, así como la divulgación de sus resultados.
- ❖ Pasar de la construcción de sistemas de información de precios hacia sistemas de información de mercados: agentes, cantidades, regulaciones, estudios.

- ❖ Promover directorios de servicios de los diferentes agentes participantes en las diferentes cadenas, producto-consumo, para estimular vínculos entre los diferentes eslabones.
- ❖ Promover acuerdos con proveedores para abastecer la demanda surgida a los consumidores institucionales, públicos y privados.
- ❖ Conocer y difundir entre los trabajadores la normatividad vigente, los mecanismos y las sanciones frente a los abusos de agentes en la práctica comercial.
- ❖ Aplicar las recomendaciones surgidas en foros internacionales sobre información comercial y seguridad en el consumo de productos.
- ❖ Establecer sellos de certificación de calidad y sellos verdes, conforme a normas técnicas, para convertirlos en factores de decisión del consumo.
- ❖ Diseñar sistemas de registros de consultas, quejas y denuncias de los consumidores y promover mecanismos de conciliación para la resolución de conflictos.
- ❖ Vigilar el estricto cumplimiento de las normas mínimas de información a incluir en las etiquetas de los productos.
- ❖ Hacer publicaciones de circulación masiva en las que se informen sobre aspectos como la calidad del artículo, precios, opciones de compras, entre otros atributos.
- ❖ Realizar exámenes y pruebas de los productos y divulgar al interior de la empresa sus resultados.
- ❖ Difundir la información sobre especificaciones técnicas de los bienes y servicios que comercia, haciendo explícita la responsabilidad que tiene frente a estos.

- ❖ Realizar o actualizar estudios de caracterización o diagnóstico de la actividad administrativa de la empresa, para lo cual se puede hacer en convenio con estudiantes que realizan trabajo de grado, con objeto de identificar puntos estratégicos involucrando específicamente las funciones y los canales de comercialización para la empresa.
  
- ❖ Determinar las potencialidades de comercialización y provisión de mercancías en el contexto económico actual, en función sobre los efectos que tiene en la calidad, precio y demanda.

## 6. CONCLUSIONES

- En cuanto a las características y su estructura general, se constató que las Mipymes objeto de este estudio son esencialmente comercializadoras de calzado deportivo, botas y zapato casual, zapato para dama y zapatilla sintética para dama. Así mismo, el sector está conformado en más del 80% por microempresarios.
- Se resalta el hecho de que por la misma estructura del sector, constituido principalmente por microempresarios, la modernización de estas empresas es bastante débil, sustentado en que la gran mayoría son organizaciones informales con un nivel de alfabetización administrativa y empresarial muy bajo, produciendo inestabilidad en su operación y prácticas de la cultura del día a día en la gestión.
- Otras características de las empresas distribuidoras de calzado, son las siguientes: Capacitación insuficiente; formas de organización poco desarrolladas; rezago tecnológico; deficiente infraestructura física local; costos financieros y restricciones de acceso al crédito.
- De igual importancia resulta el hecho de que la Mipymes estudiadas no constituyen una fuente de relativo peso para la generación de empleo local, pues las estadísticas revelan que más del 50% de las empresas encuestadas tienen menos de 4 trabajadores laborando en el negocio.
- Estos empresarios tienen un serio problema en el tema de la financiación de capital de trabajo, pues este se da principalmente por recursos propios, por lo que en general, tienen dificultades reales para la obtención de préstamos a bajo interés y solucionan a menudo sus problemas de financiación utilizando fuentes informales como la autofinanciación. Ante esta situación, los encuestados evidenciaron la

- necesidad de tener un acceso más fácil a una financiación a largo plazo y la creación de un mercado de capital para las mismas.
- En lo que toca al análisis situacional de los factores del entorno que inciden en la competitividad del sector se obtuvo que los principales problemas identificados por las Mipymes y que limitan su actividad en el mercado interno son la baja demanda, los grandes competidores en la industria, los altos costos y los niveles de las tasas impositivas, que también inciden marcadamente en la dinámica económica de éstas empresas.
- Resulta relevante la fuerte competencia con los productores nacionales, pues esta situación se ha recrudecido por las importaciones y los altos volúmenes de contrabando, que en su mayoría procede de Panamá y China, fenómeno estimulado en los últimos meses por la reevaluación de la moneda nacional.
- Es así que los encuestados admiten que sus márgenes de ganancias se han reducido como consecuencia de la baja demanda y el mayor grado de competencia en los mercados a partir de la actual coyuntura económica, por lo que consideran pertinente ajustar y evaluar sus estructuras de costos actuales.
- En lo que toca al análisis de los elementos de competitividad en el sector, se concluyó que: existen muchos competidores distribuidoras de calzado en la ciudad; además, el crecimiento es regular y la guerra de precios es constante para unas empresas y para otras no es usual; así mismo, no hay restricciones gubernamentales al negocio, los costos de salida no son altos y los márgenes de utilidad son muy regulares.
- En el mismo sentido anterior, la rivalidad entre las empresas se considera moderadamente baja, observándose la tendencia a la colaboración o alianzas

estratégicas con el fin de evitar guerras de precios que hoy en día benefician únicamente a los compradores.

- Por su parte, la diferenciación de productos en términos de calidad y precios son claves y estratégicos y un factor de competencia importante, al igual que el acceso a los sistemas de información.
- Se resalta también que en el sector la lealtad del cliente es baja, los requerimientos de capital son bajos para el ingreso al sector y el acceso a los canales de distribución es complicado, siendo por ello que la experiencia y la curva de aprendizaje son aspectos indispensables para mantenerse en el mercado.

## RECOMENDACIONES

- Diseñar páginas Web para publicitar los negocios en la red de información mundial, para llegar a mayor número de clientes potenciales.
- Participar en ferias locales, regionales, nacionales o internacionales sobre productos del sector calzado.
- Crear una cultura de articulación de la cadena productiva con los proveedores nacionales.
- Incentivos de parte del Gobierno local o nacional para la creación de empresas y empleos en el sector.
- Innovación de productos, para lograr diferenciación en el mercado.
- Nuevas y más agresivas estrategias de publicidad.
- Organización de los locales, a fin de mejorar la apariencia del mismo y principalmente para facilitar la comodidad del cliente.
- Articular proceso de aprendizaje y capacitaciones empresariales del gremio del calzado con el Sena, al igual que con las universidades públicas y privadas, a través de la modalidad de pasantías y prácticas.
- Recurrir a la Banca de Oportunidades para hacer financiamiento de mejoras en la organización e infraestructura del negocio.

- Acceso a organizaciones financieras no reguladas. Así mismo, incentivos de acceso microfinanciero.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVIS ARRIETA, Jorge Luis; ACOSTA VALDELAMAR, Fernan. Determinantes de la dinámica económica del sector microempresarial de Cartegena de Indias. Tecnológica de Bolívar y Cámara de Comercio de Cartagena, 2002.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO (CID). Una política pública para el comercio interno de Colombia. Santafé de Bogotá: Unibiblos, 2000.
- EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. El capital intelectual. Cómo identificar el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Bogotá: Editorial Norma, 1.998.
- HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R. Administración estratégica. Un enfoque integrado. Tercera edición. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1996.
- INTERNET: [http://es.wikipedia.org/wiki/An/Porter de las 5 fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An/Porter_de_las_5_fuerzas).
- INTERNET. <http://www.monografias.com/trabajos13/mipy/mipy.shtml>.
- MENDEZ, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Santafé de Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1999.
- MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. TM Editores. Santafé de Bogotá, 1.993.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica: teoría, aplicaciones y casos. Tercera edición. Santafé de Bogotá: TM Editores.

- PORTER, Michael E. ¿Qué es estrategia? En: Revista Clase Empresarial. Marzo de 1.997.
- PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999.
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 590 del 10 de julio de 2000. Ley MIPYMES.
- TERRY, George R. Principios de administración. Sexta impresión. México: Editorial Continental, 1982.

# **ANEXOS**

## APENDICE: PROCESO DE MUESTREO

La información necesaria para la investigación se obtuvo directamente de los propietarios y/o administradores de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena. Para la obtención de esta información se procedió a realizar el siguiente proceso de muestreo:

- a. **Población.** Se tomó el número de Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad inscritas en la respectiva Cámara de Comercio de Cartagena. Estas son en promedio 195 empresas.
- b. **Elementos de la población.** Fueron los propietarios y/o administradores de cada una de las empresas objeto de estudio.
- c. **Unidad muestral.** Cada una de las empresas que contenían al elemento de la población.
- d. **Método de muestreo.** El tipo de muestreo seleccionado fue el Muestreo Aleatorio al Azar, donde cada unidad muestral tiene la misma probabilidad de ser incluido en la muestra.
- e. **Tamaño de la muestra.** La fórmula empleada es la siguiente<sup>21</sup>:

---

<sup>21</sup> La fórmula empleada y el procedimiento estadístico aplicado fueron tomados del libro: “Metodología de la Investigación para Administración y Economía”, del autor Cesar Augusto Bernal (Editorial Prentice Hall, año 2000. Páginas 157 – 169).

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Donde:

- n= Tamaño necesario de la muestra.
- Z= Margen de confiabilidad: Se trabajará con un margen de confiabilidad de 95%, con el fin de obtener la mayor fiabilidad en la información requerida para el estudio, cuyo valor en la tabla de distribución normal sería Z =1,96.
- S= desviación estándar: Con el propósito de obtener una dispersión menor de los datos objeto de medición, se decidió trabajar con una desviación estándar para la población objeto de estudio de 0.4, lo cual significa mayor heterogeneidad en las mediciones a realizar.
- E= Error de estimación de la media de la muestra respecto a la población =9%, es decir, este es el porcentaje que se aceptaría como error o diferencia máxima entre la media muestral y la media de la población descrita, en relación con el nivel de confianza definido.
- N= Tamaño de la población = 195 Mipymes distribuidoras de calzado.

Ahora bien, reemplazando en la fórmula, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{(0,4)^2}{(1,96)^2} = 40 \text{ empresas.}$$

$$\frac{(0,09)^2}{(1,96)^2} + \frac{(0,4)^2}{195}$$

**ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA APLICADO A LOS PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES DE LAS MIPYMES DISTRIBUIDORAS DE CALZADO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Encuestador:** \_\_\_\_\_

1. Principales razones para iniciar el negocio en el sector:

- Contar con un socio que posibilite la realización del negocio\_\_\_\_\_
- Identificación de posibilidades de éxito en el entorno\_\_\_\_\_
- Oportunidades por contar con maquinaria y tecnología\_\_\_\_\_
- Disposición de ahorros para iniciar el negocio\_\_\_\_\_
- Desempleo\_\_\_\_\_

2. Tipo de organización jurídica del negocio

- Sociedad Limitada\_\_\_\_\_
- Sociedad Anónima\_\_\_\_\_
- Persona Natural\_\_\_\_\_
- Otra\_\_\_\_\_

3. Año de iniciación de operaciones\_\_\_\_\_

4. Principal problema en el ambiente empresarial

- Grande competidores\_\_\_\_\_
- Baja demanda\_\_\_\_\_
- Costos de arriendo\_\_\_\_\_
- Impuestos locales\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_

5. Principal problema del entorno económico

- Inflación\_\_\_\_\_
- Tasas de interés\_\_\_\_\_
- Desempleo\_\_\_\_\_
- Impuestos\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_

6. Grado de competencia en la actividad del sector

- Debil\_\_\_\_\_
- Fuerte\_\_\_\_\_
- Muy fuerte\_\_\_\_\_
- Normal\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es la principal estrategia de competencia de la empresa?

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es el margen de reducción de ventas en la empresa?\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es la variable más importante en el esquema de costos de la empresa?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.Cuál es el propósito de la inversión en la empresa:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Cuáles son lo motivos que estimulan la inversión en la empresa:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Tipo de tecnología aplicada en la empresa:\_\_\_\_\_

13. ¿Qué procesos administrativos están automatizados en la empresa?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Cuál es el área con mayor asesoría externa y/o corporativa?\_\_\_\_\_

15. Identifique alguna institución que aporte significativamente al sector donde se desempeña la empresa:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son los principales beneficios de la afiliación gremial, si es que está afiliado?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de información del mercado requiere con mayor regularidad y por qué?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué áreas de la economía que afecten al sector necesita cambios regulados por el Estado?

- Reglamentación laboral\_\_\_\_\_
- Reglamentación financiera\_\_\_\_\_
- Reglamentación tributaria\_\_\_\_\_
- ¿Otra?\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿Cuáles son los principales proveedores de mercancías de las mipymes distribuidoras de calzado en Cartagena?

- Proveedores mayoristas\_\_\_\_\_
- Proveedores industriales\_\_\_\_\_
- Minoristas\_\_\_\_\_
- Importadores\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. Principal lugar de compra de mercancía:

- En la misma ciudad\_\_\_\_\_
- En otro departamento\_\_\_\_\_
- En otra ciudad del departamento\_\_\_\_\_
- En el exterior\_\_\_\_\_

21. Cuál es el principal lugar de entrega de la mercancía:

- Bodegas mayoristas\_\_\_\_\_
- En el mismo establecimiento\_\_\_\_\_
- Fábrica o sitio de producción\_\_\_\_\_

- Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. Principal delito sufrido por la empresa: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**

**ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA APLICADO A PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES.**

**Objetivo:** Analizar los factores competitivos del sector de las Mipymes distribuidoras de calzado en la ciudad de Cartagena, para proponer estrategias competitivas.

<b>Nombre de la empresa:</b> _____
<b>Dirección:</b> _____ <b>Teléfono:</b> _____
<b>Contacto:</b> _____ <b>Cargo:</b> _____
<b>Fecha:</b> _____

**ENTORNO EXTERNO**

**I. TENDENCIA DEL ENTORNO**

**1.1 Tendencias económicas**

¿Cuáles son las principales tendencias económicas que puedan afectar la naturaleza y/o dirección de la empresa dentro de los próximos cinco (5) años? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**1.2 Tendencias de la sociedad**

¿Cuáles son las principales tendencias en la sociedad, que pueden afectar la actividad de la empresa en los próximos cinco (5) años? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**1.3 Tendencias en la política, el gobierno y la legislación**

¿Cuáles son las principales tendencias en la política, el Gobierno y la legislación/reglamentaciones en el sector comercial que afectan las actividades de la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**1.4 Tendencias tecnológicas**

¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas que pueden afectar los negocios de la empresa en los próximos cinco (5) años? \_\_\_\_\_

---

---

---

**1.5 Tendencias laborales**

¿Cuáles son las principales tendencias laborales que pudieran afectar o beneficiar las actividades de la empresa en los próximos cinco (5) años? \_\_\_\_\_

---

---

---

**1.6 Tendencia macroeconómica**

¿De los siguientes aspectos, cuál es el principal problema del entorno macroeconómico que afecta el desempeño de la empresa?

- a. Baja demanda \_\_\_\_\_
- b. Impuestos locales \_\_\_\_\_
- c. Contrabando \_\_\_\_\_
- d. Alto precio de compra a proveedores \_\_\_\_\_
- e. Altos costos de arriendo \_\_\_\_\_
- f. Bajo margen de comercialización \_\_\_\_\_
- g. Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

Mencione cuál de los siguientes problemas de inestabilidad económica es el que más ha repercutido en la actividad de la empresa:

- a. Niveles de inflación \_\_\_\_\_
- b. Tasas de interés \_\_\_\_\_
- c. Inestabilidad de la política económica \_\_\_\_\_
- d. Desempleo \_\_\_\_\_
- e. Altos impuestos nacionales \_\_\_\_\_
- f. Otro.

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**II. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

**2.1 Principales competidores directos**

¿Quiénes son los principales competidores directos de la empresa? \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.2 Fortalezas de los competidores directos**

¿Cuáles son las principales fortalezas y/o ventajas competitivas que tienen los competidores directos como grupo y/o individualmente? \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.3 Debilidades de los competidores directos**

¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores directos considerados individualmente y/o como grupo? \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.4 Competidores indirectos**

¿Quiénes son los principales competidores indirectos? \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.5 Tendencias de los competidores**

¿Qué tendencias, movimientos o desarrollos significativos puedes apreciar y/o esperar dentro de los grupos de competidores o con algún competidor en particular? \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.6 Nuevos competidores**

¿Qué posibles nuevos competidores, directos y/o indirectos visualiza para los próximos años?

---

---

---

---

Describe como sería el perfil de esos nuevos competidores, con qué características llegarían al mercado y qué impacto causarían: \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.7 Formas de competencias nuevas**

¿Qué formas de competencia completamente nuevas visualiza para los próximos cinco (5) años? \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.8 Análisis de productos sustitutos**

¿Qué productos sustitutos se visualizan en el mercado y cómo afectarían en el negocio?

---

---

---

**2.9 Clientes como competidores**

¿En qué forma podrían los clientes de la empresa representar una competencia y/o ejercer presión o influencia significativa en las actividades del negocio? \_\_\_\_\_

---

---

---

**2.10 Proveedores como competidores**

¿En qué forma podrían sus proveedores convertirse en competidores directos y/o indirectos?

---

---

---

---

**III. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD**

**3.1 Principales grupos de clientes**

¿Quiénes son sus principales clientes o grupos de clientes y/o segmentos de mercado? \_\_\_\_\_

---

---

---

**3.2 Poder de negociación de los clientes**

¿Cómo se manifiesta el poder de negociación de los clientes para ejercer presión o influencia significativa en las actividades de la empresa? \_\_\_\_\_

---

---

---

### **3.3 Tendencias de los clientes**

¿Qué tendencias se observan dentro de sus diferentes grupos de clientes y/o segmentos de mercado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.4 Principales proveedores**

¿Quiénes son sus principales proveedores o grupos de proveedores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.5 Poder de negociación de los proveedores**

¿Cómo se manifiesta el poder de negociación de los proveedores para ejercer presión o influencia significativa en las actividades de la empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.6 Tendencias de los proveedores**

¿Qué tendencias se observan en las industrias de sus principales proveedores? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **3.7 Requerimientos esenciales para el éxito**

¿Cuáles son los principales requerimientos para el éxito de cualquier empresa que ya esté o que quiera entrar al sector de su actividad? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **ENTORNO INTERNO**

### **IV. CREENCIAS BÁSICAS**

#### **4.1 Creencias básicas**

Hacer una lista de las principales “creencias básicas” que norman tanto la estrategia como las operaciones de la empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **V. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **5.1 Fortalezas**

¿Qué fortalezas específicas tiene la empresa en comparación con sus principales competidores directos? \_\_\_\_\_

---

---

**5.2 Debilidades**

¿Qué debilidades específicas tiene en comparación con sus principales competidores directos? \_\_\_\_\_

---

---

**5.3 Fortalezas únicas de la empresa**

¿Cuáles son las fortalezas “únicas” de la compañía? \_\_\_\_\_

---

---

**5.4 Vulnerabilidades estratégicas**

¿Cuáles son las principales vulnerabilidades estratégicas a corto plazo? \_\_\_\_\_

---

---

¿Cuáles son las vulnerabilidades estratégicas a largo plazo? \_\_\_\_\_

---

---