

# ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN SANTANDER





**ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y  
COMERCIALIZADORAS DE CALZADO EN SANTANDER**

**TERESA DE JESUS ALTAHONA QUIJANO  
DIEGO FERNANDO SANTISTEBAN ROJAS**

**ESTE MATERIAL ES FRUTO DEL ESFUERZO DE INVESTIGACIÓN  
DEL GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
COMPETITIVO - PORTER**



**BUCARAMANGA, SEPTIEMBRE DE 2008**

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I. ANALISIS DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SANTANDER.....	6
1.1 INCIDENCIA DEL SUBSECTOR CALZADO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA .....	6
1.2 CLUSTER DEL CALZADO EN SANTANDER .....	9
CAPITULO II. LA PRODUCCION SATELITE UN MODELO PARA COMPETIR .....	22
2.1 PRODUCCION SATELITE EN EMPRESAS DE CALZADO EN SANTANDER, UN MODELO PARA COMPETIR .....	22
2.2 SITUACION INDUSTRIAL DEL CALZADO.....	25
2.3 SITUACION FINANCIERA.....	27
2.4 ENTIDADES REGULADORAS DEL SECTOR.....	28
2.5 ESTUDIO DE MERCADOS DEL SECTOR CALZADO .....	33
2.6 PROCESOS UTILIZADOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO TRADICIONAL .....	34
CAPITULO III. METODOLOGIA PARA CREAR UNA FRANQUICIA COMO ESTRETEGIA DE COMPETENCIA EN EL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA.....	38
3.1 FRANQUICIAS UNA FORMA DE COMPETIR .....	38
3.1.1 DISEÑO DE UN MODELO DE FACTIBILIDAD PARA EL FRANQUICIADOR.....	39
3.1.2 CONDICIONES DEL FRANQUICIADOR .....	40
3.1.3 NACIMIENTO DE UNA CADENA FRANQUICIADA.....	42
3.1.3.1 ESTUDIOS.....	42
3.1.3.2 SELECCIÓN Y TOMA DE CONTACTO CON EL FRANQUICIADOR.....	45
3.1.3.3 NO COMPETENCIA CON EL FRANQUICIADOR .....	45
3.1.3.4 VENTAJAS PARA EL FRANQUICIADOR.....	48
3.1.3.5 LA ASOCIACIÓN DE FRANQUICIADORES .....	49

3.1.4 ESTRUCTURA DEL FORMATO DE FACTIBILIDAD Y MODELO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL FRANQUICIADO .....	51
3.1.4.1 CUENTA PROVISIONAL DE EXPLOTACIÓN.....	53
3.1.4.2 VERIFICACIONES .....	55
3.1.4.3 EXAMEN DEL CONTRATO .....	56
3.1.4.4 CRITERIO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO PARA EL FRANQUICIADO.....	57
CAPITULO VI. APLICANDO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER A LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER.	58
4.1 FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN SECTORES INDUSTRIALES.....	58
4.1.1 INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES. ....	59
4.1.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES. ....	60
4.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	60
4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES. ....	61
4.1.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	61
4.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER PARA EL SUBSECTOR CALZADO EN SANTANDER.....	61
CONCLUSION .....	78
BIBLIOGRAFIA .....	80

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS. 2006 .....	3
FIGURA 2 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CUERO EN COLOMBIA 2006. ....	4
FIGURA 3. PARTICIPACIÓN DEL CALZADO EN LA INDUSTRIA NACIONAL .....	6
FIGURA 4. PARTICIPACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER EN LA CADENA DEL CUERO Y CALZADO. 2006. ....	9
FIGURA 5. COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER. ....	10
FIGURA 6. DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DEL CALZADO SANTANDEREANO. 2006. ....	10
FIGURA 7. CUERO, CALZADO E INDUSTRIA MARROQUINERA.....	13
FIGURA 8. PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA CADENA DEL CALZADO EN SANTANDER. 2007. ....	14
FIGURA 9. GENERACIÓN DE EMPLEO EN LA CADENA DE CALZADO EN COLOMBIA. ....	15
FIGURA 9. MAPA DE BUCARAMANGA.....	24
FIGURA 10. MAQUINARIA MÁS REPRESENTATIVA.....	36
FIGURA 11. MAQUINA TROQUELADORA .....	36
FIGURA 12. MÁQUINA DE POSTE.....	36
FIGURA 11. FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN SECTORES INDUSTRIALES.....	58
FIGURA 10. ECONOMÍAS DE ESCALA .....	62
FIGURA 11. LEALTAD DEL CLIENTE.....	62
FIGURA 12. COSTO DEL CAMBIO .....	63
FIGURA 13. REQUERIMIENTO DE CAPITAL.....	64
FIGURA 14. NÚMERO DE COMPETIDORES.....	65
FIGURA 15. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA .....	65
FIGURA 16. GUERRAS DE PRECIOS.....	66
FIGURA 17. RESTRICCIONES GUBERNAMENTALES .....	67

FIGURA 18. PODER DE NEGOCIACIÓN .....	67
FIGURA 19. PRECIO .....	68
FIGURA 20. NÚMERO DE PROVEEDORES .....	69
FIGURA 21. LOCALIZACIÓN DE PROVEEDORES .....	69
FIGURA 22. GRADO DE CONFIANZA.....	70
FIGURA 23. RELACIONES DE COLABORACIÓN.....	70
FIGURA 24. PELIGRO DE INTEGRACIÓN HACIA DELANTE .....	71
FIGURA 25. PRESENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	72
FIGURA 26. COSTO DE CAMBIO DE PROVEEDOR .....	72
FIGURA 27. CALIDAD DE LOS INSUMOS .....	73
FIGURA 28. COSTO DE CAMBIO DE LOS CLIENTES .....	73
FIGURA 29. AMENAZA DE INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.....	74
FIGURA 30. FACILIDAD PARA ENCONTRAR PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	74
FIGURA 31. PODER DE NEGOCIACIÓN .....	75
FIGURA 32. DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS CERCANOS .....	75
FIGURA 33. AGRESIVIDAD DE PRODUCTOS SIMILARES .....	76
FIGURA 34. RELACIÓN PRECIO VALOR .....	76
FIGURA 35. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS - SUBSECTOR CALZADO .....	77

## **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1. INFORMACIÓN ECONÓMICA SANTANDER – COLOMBIA 2007 .....	9
TABLA 2. MAQUINARIA Y EQUIPO ADQUIRIDOS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN LOS TRES ULTIMOS AÑOS .....	35
TABLA 3. ASOCIACIONES DE FRANQUICIADORES POR PAÍSES .....	50
TABLA 4. FLUJO DE CAJA ANUAL .....	54

## INTRODUCCION

La historia del zapato comienza con la necesidad básica del ser humano de proteger los pies, luego de siglos de caminar y soportar caminos empedrados, campañas, peregrinaciones y demás. El primer zapato estaba hecho con correas para darle cierta protección al pie, fabricado de hierba o de cuero trenzado de acuerdo con las condiciones geográficas en las que se movía el hombre antiguo, lo cual se puede ver en reportes gráficos y documentales.

Entre los primeros calzados conocidos, se encuentran las sandalias, las cuales fueron hechas artesanalmente, algunas de sus características principales la sencillez, comodidad y su elaboración a partir de fibras naturales, de esta forma desplazaron las pieles que utilizaban las mujeres y hombres primitivos para proteger sus pies.

El calzado siempre se ha caracterizado por representar la riqueza o la pobreza, mostrando en todo momento la posición social o alcurnia de la persona que los llevaba. Los habitantes del antiguo Egipto utilizaban un tipo de calzado, el cual se fabricaba a partir de las hojas extraídas de la planta del papiro y correas de cuero sin curtir que sujetaban el pie a la base, eran realmente prácticas y protegían de la dureza del terreno y la abrasadora arena que se extendía por esas tierras, algunos dejaban el pie al descubierto, permitiendo a las mujeres adornarlos con joyas y tintes naturales<sup>1</sup>.

Durante el imperio romano, las sandalias se convirtieron en el calzado de los emperadores y las emperatrices, aunque también se utilizaron borcegués y botas hasta la media pierna para las campañas<sup>2</sup>. Para distinguirse de las clases menos favorecidas, las piezas de las mujeres que acompañaban al César estaban realizadas en oro puro y brillante, coronadas con incrustaciones de piedras preciosas.

---

<sup>1</sup> CERSOSIMO, Alejandra R. Las sandalias en el antiguo Egipto. [En línea]. Transoxinia: W3C HTML, 2004. Disponible en Internet. Url:<http://www.transoxiana.org/0104/sandalias.html>

<sup>2</sup> WIKIPEDIA . Indumentaria Antigua Roma. [En línea]. Wikipedia la enciclopedia libre, 2007. Disponible en internet. Url: [http://es.wikipedia.org/wiki/Indumentaria\\_\(Roma\\_antigua\)#El\\_calzado](http://es.wikipedia.org/wiki/Indumentaria_(Roma_antigua)#El_calzado)

En la edad media, marcada por el miedo y la pobreza, la sandalia representa la austeridad y la humildad. La plebe llevaba sandalias talladas en madera y los monjes las utilizaban como símbolo de pobreza para demostrar su desprecio hacia los lujos terrenales y la clase media alta, ingresaron el término calzas, hechas en lana o seda y con diferentes tipos de nombre<sup>3</sup>.

Podemos encontrar diferentes tipos de calzado en las antiguas civilizaciones antiguas, es el caso de los egipcios, chinos y vikingos. El zapato ha evolucionado de la mano del hombre y los materiales que lo conforman, como vimos anteriormente se ha empleado metal, pieles, hojas de plantas, diferentes tipos de maderas, sedas, algodones etc.

En nuestro medio, los habitantes utilizaron comúnmente alpargatas y cotizas, las cuales por su bajo costo eran las más utilizadas, hechas de algodón, yute, cáñamo entre otras.

En Colombia la primera fábrica de calzado que se crea es La Corona en la ciudad de Bogotá en el año de 1913, los cambios económicos que se dan en dicha época, unido al paulatino aumento del poder adquisitivo de las personas en Colombia, logra poco a poco, la aparición de diferentes fábricas en el país; tal es el caso de Fitalia en la ciudad de Barranquilla (1917), Beetar en la ciudad de Cartagena (1923), Cicodex y Grulla en Medellín (1933), todas con tecnología italiana obsoleta para la época, ya que tenía más de cincuenta años de uso.

La llegada al gobierno, por parte del doctor Cesar Gaviria Trujillo en el año 1990, trajo consigo políticas de estado de visión globalista. Esta apertura sin embargo, llevó a la quiebra y posterior cierre de un sinnúmero de empresas, y el subsector del calzado no fue la excepción. Los empresarios entendieron que en un mundo globalizado, una visión

---

<sup>3</sup>Ibid. [http://es.wikipedia.org/wiki/Indumentaria\\_%28Edad\\_Media%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Indumentaria_%28Edad_Media%29)

integral del negocio y elevados estándares de calidad, son tal vez la única salvaguardia existente.

Problemas como el contrabando y el calzado fabricado en China, a precios muy bajos frente a la producción nacional, han llevado a los empresarios a implementar procesos administrativos de vanguardia como son los casos de reingeniería, calidad bajo normas ISO reconocidas internacionalmente como son ISO 9000 sobre Gestión de la Calidad, OHSAS 18000 de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y la que en este momento se encuentra de moda en el concierto mundial, ISO 14000 de Gestión Ambiental. Unido a lo anteriormente citado, el subsector ha venido haciendo ingentes esfuerzos por adquirir tecnología de punta que los aleje del atraso en equipos en el cual se sumió y lo eleve a estándares internacionales.

Figura 1 Destino de las exportaciones colombianas. 2006.



Fuente: DANE-Mincomercio Bogotá. 2006

Como se puede apreciar en la figura anterior Venezuela, es el destino más importante de las exportaciones con un 45 % del total, le siguen Ecuador, Estados Unidos, la Unión Europea y México respectivamente.

Figura 2 Destino de las exportaciones de cuero en Colombia 2006.



Fuente: DANE-Mincomercio. Bogotá. 2006

Se aprecia claramente que los Estados Unidos son el destino preferido por los empresarios del calzado para exportar sus productos, aunque con gran importancia Venezuela seguido por el Caribe y Centro América.

La industria del calzado en Santander, se remonta al año de 1946 en el cual la empresa Derby, aún hoy en funcionamiento inicia labores, le seguirían Damton de Colombia en 1948, calzado Marasol y Norman en 1960, su importancia en la generación de empleo se empezó a ver en

los años setenta y ya en 1993 generaba el 23% del empleo en Bucaramanga y el Área Metropolitana.

Como se anotaba anteriormente, la situación de la industria santandereana en general al igual que la colombiana, presenta grandes fallas en gestión administrativa como son sistemas de gestión de calidad y servicio al cliente deficiente, por citar algunas debilidades en tecnología de punta que ha traído como resultado sensibilidades muy altas ante variaciones de precio en el mercado, entrada de nuevos competidores, como es el caso de los productos chinos y fragilidad en la conformación de asociaciones que los representen.

Un análisis realizado por el subsector del calzado, muestra que la gestión gerencial de las empresas del sector en Santander, se dedica al día a día y no piensan con visión o prospectiva<sup>4</sup>.

---

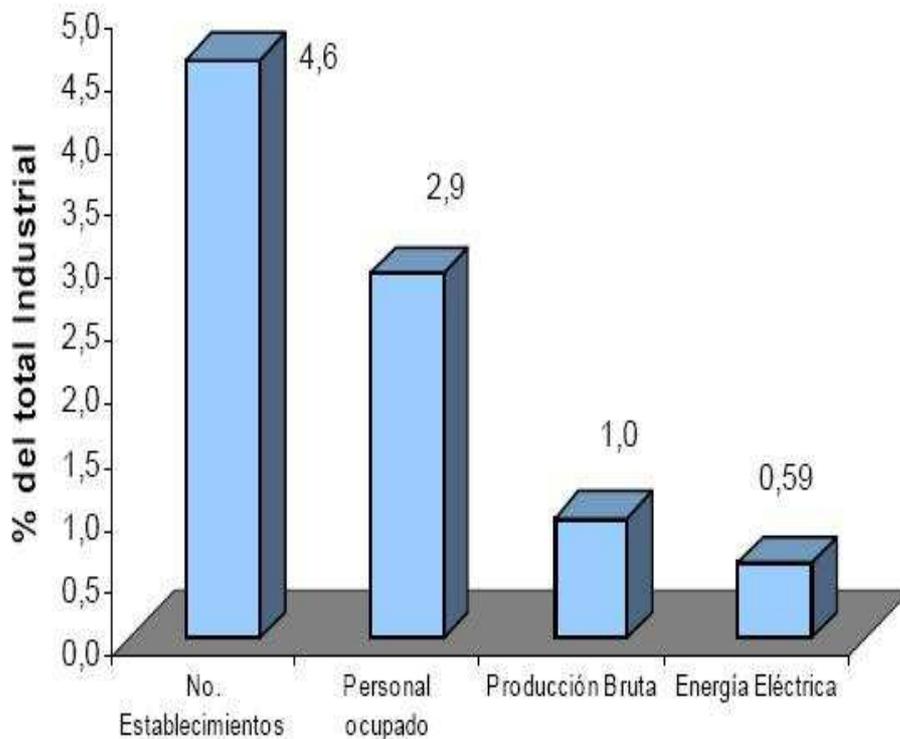
<sup>4</sup>ACICAM. Estudio prospectivo de las mipymes del sub-sector calzado de Bucaramanga. Bucaramanga, 2007.

## CAPITULO I. ANALISIS DEL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA Y SANTANDER

### 1.1 INCIDENCIA DEL SUBSECTOR CALZADO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

La importancia económica de un subsector como el descrito, radica en la posición de jalonamiento en sectores como la generación de empleo, participación en el PIB nacional y regional y otros factores de tipo social. A continuación se describe en la figura, la importancia en la cadena de la industria, donde solo representa el 1% de la producción nacional y genera el 2,9% del empleo total de la industria.

Figura 3. Participación del calzado en la industria nacional



Fuente: DANE Bogotá 2006.

Sin embargo su relevancia en la industria nacional y regional, no solo radica en los datos anteriores, en la actualidad el calzado de Santander

goza de un buen posicionamiento con respecto a calidad y precio. Esto le permite competir en varios segmentos de mercado.

Es así como Bucaramanga logró ocupar el segundo lugar nacional en productos de cuero, después de Bogotá, con una generación de 25.000 empleos directos y, por cada uno, tres indirectos; en donde el 60% son microempresas, el 30% son pequeñas y sólo el 10% son medianas<sup>5</sup>.

Esa importancia descrita anteriormente, amerita un diagnóstico a todo nivel del subsector calzado, para definir su competitividad en el concierto nacional de cara a competencias internacionales y además identificar sus falencias para buscar su fortalecimiento.

El boletín económico regional emitido por el Banco de la República, resalta en su interior que “El subsector de cuero, calzado y sus manufacturas es líder en Santander, con una imagen consolidada en el exterior, especialmente en Ecuador, Estados Unidos, Puerto Rico y Panamá. El clúster en Santander cuenta con 1.147 empresas dedicadas a la producción de cuero, calzado y sus manufacturas, de las cuales 1.014 están dedicadas a la producción de calzado, 116 a la marroquinería y 17 empresas están relacionadas con la curtición. A su vez, Bucaramanga presenta altas proyecciones de crecimiento, especialmente del calzado, por tratarse de una industria con conceptos de elaboración de productos artesanales con alto valor agregado”<sup>6</sup>.

Según el reporte nacional de exportaciones<sup>7</sup> (cifras en miles de dólares a precios FOB), el total de las exportaciones colombianas en el primer semestre del año 2007, fue de U\$ 13.216.852 con una variación positiva del 14,6% con respecto al mismo período del año inmediatamente anterior, de lo cual Santander participó con U\$ 159.970, también con

---

<sup>5</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga, Informe Empresarial 2007.

<sup>6</sup> Banco de la República. Panorama Económico Regional. En: Boletín Económico Regional-Región Centro Oriente. Bogotá. (01, diciembre, 2006); p.8.

<sup>7</sup> CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. [En línea]. Exportaciones de Santander, enero a junio de 2007. Disponible en Internet. Url: <http://www.sintramites.com/temas/documentos%20pdf/exporta2007/jul2007.pdf>

una variación positiva de 27,9% durante el mismo periodo; dichas exportaciones fueron solamente el 1,21% del total de las exportaciones nacionales, lideradas por el café con U\$ 47.806 seguida por el oro y las carnes, el calzado colaboró en el total con solo U\$ 4.599, sin embargo es el sector con mayor crecimiento de un año a otro situándose en una variación positiva o crecimiento de 80,9%, lo cual indica el impresionante crecimiento y potencial de mercado a futuro. Los principales destinos de exportación durante el primer semestre del presente año fueron Venezuela (27,4%), Otros (26,7%), Suiza (18%), Estados Unidos (15,7%), Ecuador (6,7%), Alemania (3,6%) y Japón por último con un 2,9%.

Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, "el subsector calzado emplea aproximadamente 33.414 personas, con un porcentaje de error del 5%, el total de empleados, que dicen tener las empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, es de 122.456, lo cual indica que el subsector calzado en la ciudad emplea aproximadamente el 27,3 % de la población apta para laborar<sup>8</sup>, este dato unido al potencial de crecimiento, muestra claramente la importancia de dicho sector e indica con propiedad la incidencia de él en la economía santandereana".

"Otros datos importantes a tener en cuenta son, los activos totales del subsector suman aproximadamente \$49 billones, las ventas netas del subsector en el año inmediatamente anterior superó los \$116 billones y su patrimonio sobrepasó los \$26 billones"<sup>9</sup>. Solo existe en la economía santandereana un subsector que se acerca en importancia de impacto económico, y es el sector de comercio al por mayor y menos de vehículos y sus partes, el cual emplea aproximadamente a 31.629 personas.

---

<sup>8</sup> \_\_\_\_\_, Centro de Documentación. Bucaramanga. 2007.

<sup>9</sup> Ibid.

A continuación se muestra un resumen de información económica importante comparando unos indicadores entre el departamento de Santander con Colombia, como objeto de análisis.

Tabla 1. Información económica Santander – Colombia 2007

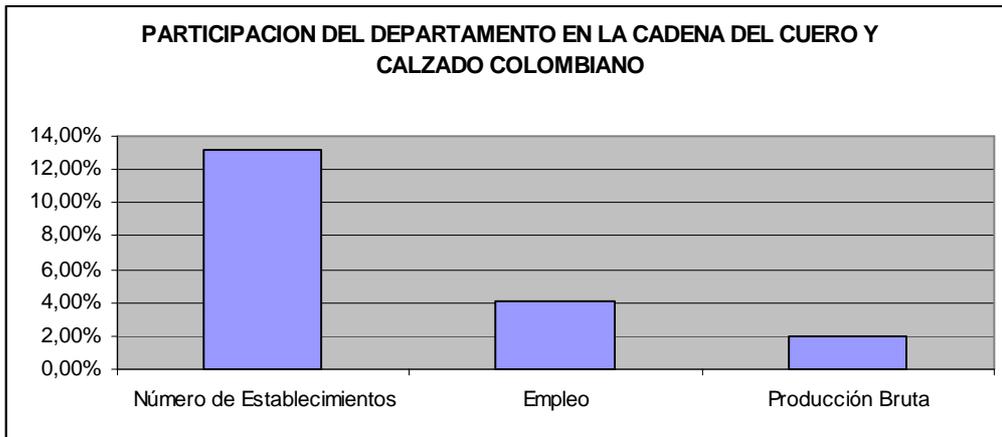
<b>INDICADOR</b>	<b>SANTANDER</b>	<b>COLOMBIA</b>
Tasa de desempleo (Junio 2007)	9,1%	11,1%
Tasa de Subempleo (Junio de 2007)	24,3%	35,0%
Tasa de Alfabetismo	91,1%	90,4%
Tasa de Cobertura Educación Superior	32,6%	24,0%
Índice de Pobreza extrema	2,2%	5,1%
PIB (Pér cápita 2005 USD)	3.804	2.912
PIB Industria (Var 2004-2005)	19,20%	3,95%

Fuente: DANE. Área Metropolitana de Bucaramanga. Medición 13 principales ciudades. 2007.

## **1.2 CLUSTER DEL CALZADO EN SANTANDER**

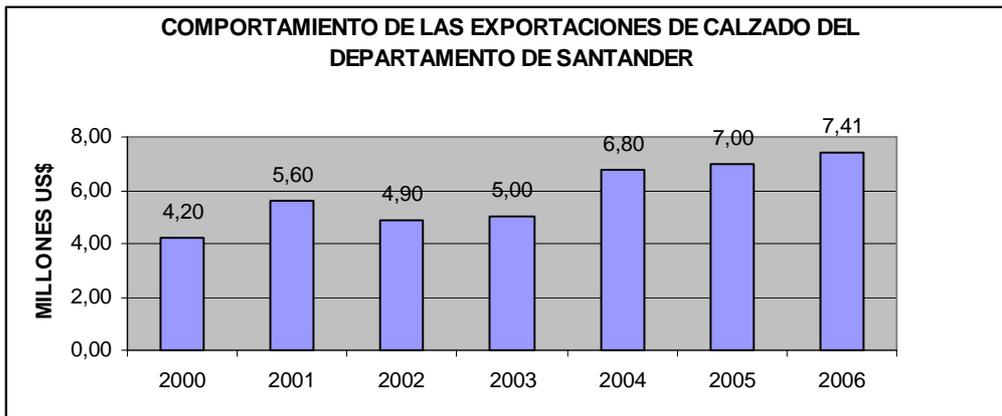
La cadena del cuero, calzado e industria marroquinera, según datos de la Encuesta Anual Manufacturera del año 2006, presentó una participación del 1% en la producción industrial nacional y del 2,6% en generación del empleo dentro de la industria Santander por su parte en la cadena del cuero y el calzado, participó como con el 13,2% del total de establecimientos dedicados a ese subsector en el país, genera el 4,1% del total del empleo de la cadena y el 2 % de la producción bruta.

Figura 4. Participación del departamento de Santander en la cadena del cuero y calzado. 2006.



Fuente: DANE-Mincomercio. Bogotá 2006

Figura 5. Comportamiento de las Exportaciones de Calzado del Departamento de Santander.



Fuente: DANE-Mincomercio. Bogotá. 2006

El calzado santandereano ha presentado un comportamiento sostenido de crecimiento en la última década, aunque tuvo un leve descenso en el año 2002, probablemente producto de las complicaciones del comercio con Venezuela.

Figura 6. Destino de las exportaciones del Calzado Santandereano.

2006.



Fuente: DANE-Mincomercio Bogotá. 2006

Entre los principales destinos de exportación de calzado santandereano se encuentran Ecuador, seguido por Venezuela, Puerto Rico y Panamá entre los más importantes.

El proceso industrial del cuero arranca desde el punto mismo de la curtiembre<sup>10</sup>, como dato relevante se destaca que la composición de la producción bruta industrial en Santander, para el año 2005, presenta a éste departamento como el que mayor valor agregado ofrece en todas sus líneas industriales, entre ellas la del calzado, con un 53% de valor agregado en sus productos, seguido de lejos por Cundinamarca con un 43%, igual al promedio ponderado nacional<sup>11</sup>.

En el mundo la mayor cantidad de pieles se producen para abastecer la cadena productiva del calzado, entre los mayores productores de calzado de cuero en el mundo se cuentan Francia e Italia, quienes producen mayor cantidad y calidad, basado en su direccionamiento de la moda; el aumento de la participación de esas compañías en el negocio mundial, así como el aumento sostenido de la demanda, ha llevado, lenta pero constantemente, a un desabastecimiento del insumo cuero en

<sup>10</sup> DANE, Encuesta Anual Manufacturera. Bogotá 2003.

<sup>11</sup> Cámara de Comercio de Bucaramanga. Encuesta Anual Manufacturera Santander. 2005.

el mercado, lo cual ha conllevado como consecuencia lógica un aumento sostenido del precio<sup>12</sup>.

La cadena productiva del cuero, se puede organizar en cuatro grandes actividades<sup>13</sup>, las cuales son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería, calzado.

El subsector marroquintero y su gestión, empiezan desde el punto mismo en el cual los productores de ganado reciben las crías en sus hatos provenientes de los diferentes vientres. La calidad de la piel de dichas crías, depende en gran medida de las buenas prácticas ganaderas<sup>14</sup>, dentro de las cuales se encuentran: faenado sin alambre de púas, uso de insecticidas, que eviten las miasis y demás enfermedades de la piel así como las infestaciones de nuches, que no son más que las larvas de las moscas que crecen bajo la epidermis. Lo anterior produce como consecuencia lógica pieles de baja calidad para el mercado nacional e internacional, ya que dichas imperfecciones llevan a desperdicios y/o productos finales con imperfecciones.

Beneficiado el cuero, proveniente de los centros de acopio o mataderos municipales, comienza el proceso de curtiembre, el cual se hace de dos tipos, por medio de insumos vegetales o minerales, dependiendo el tipo de producto final y el uso que se vaya a dar. La calidad de los insumos, el grado de impacto ambiental y la tecnología utilizada entre otras, indican el grado de eficiencia y calidad en el proceso que se refleja en el producto final. Es en éste punto donde el proveedor de bienes de la cadena, como son los proveedores de cueros curtidos y sin curtir, ofrecen en mayor o menor medida productos de buena calidad, o con una relación costo beneficio mayor.

---

<sup>12</sup> DEPARTAMENTO, Op. cit., p.3.

<sup>13</sup> DEPARTAMENTO, Op. cit., p.3.

<sup>14</sup> PROEXPORT, Andi. [En línea]. Manual de buenas prácticas para la obtención de piel de ganado bovino. 2006. Disponible en Internet. Url: <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo6436DocumentNo5584.PDF>

La clasificación de las pieles se basa en criterios zootecnistas, como son: peso de la piel, tamaño de la piel, presencia o no de marcas de fuego y su localización, condición sexual del animal, nivel de engrasamiento, presencia o no de defectos como rayones y cortaduras, diseño de la piel.

El siguiente paso en la cadena es el de marroquinería y talabartería o fabricación de los productos finales. Consta de cinco movimientos a saber diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque y en cada uno de ellos es de suma importancia la tecnología y el capital humano invertido.

Por último se llega a la producción de calzado como producto final, en éste paso o proceso, intervienen materias primas diferentes al cuero como son textiles, caucho y plástico.

Un diagrama de flujo de la cadena, desarrollado por Acicam en la siguiente figura el cual muestra los 17 eslabones que la componen, finaliza en cinco diferentes bienes finales: calzado, vestuario, productos de marroquinería, productos de talabartería y artículos de carnaza<sup>15</sup>.

Figura 7. Cuero, calzado e industria marroquinera



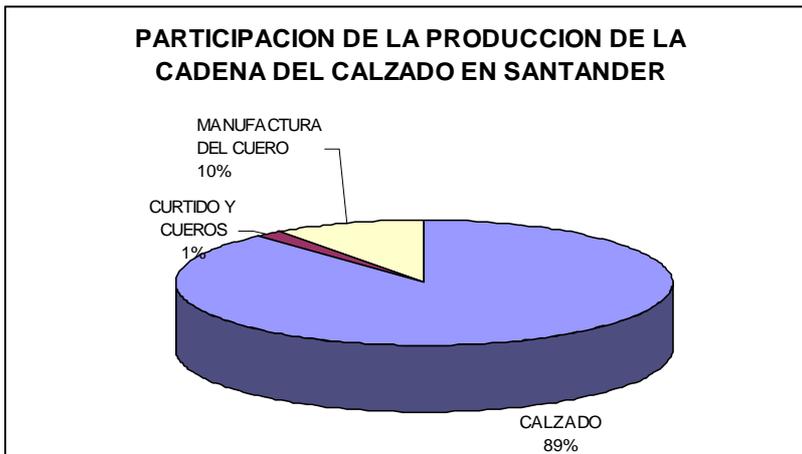
Fuente: Acicam Bucaramanga 2006.

Un análisis realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga<sup>16</sup>, muestra claramente que el total de la producción de los diferentes eslabones se encuentra repartida así, producción del Calzado 89 %, curtido y cueros el 1% y manufactura del cuero en el 10%.

Figura 8. Participación de la Producción en la cadena del Calzado en Santander. 2007.

---

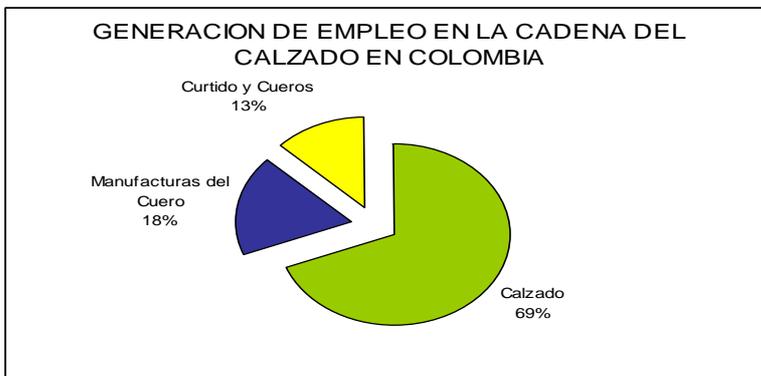
<sup>16</sup> Banco de la República. Panorama Económico Regional. En: Boletín Económico Regional-Región Centro Oriente. Bogotá. (01, diciembre, 2006); p.2.



Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga 2007

De igual manera la producción de calzado en el país, es el mayor generador de empleo en la cadena productiva, con un 69 %, seguido por un 18% por las manufacturas del cuero y por último las curtiembres con un 13%.

Figura 9. Generación de empleo en la cadena de calzado en Colombia.



Fuente DANE Bogotá 2006.

La constitución de nuevas empresas es un elemento importante en la dinámica económica de una región porque muestra al emprendimiento como una opción de vida para sus habitantes.

El subsector del calzado en Colombia, está conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de

calzado, 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, zapatillas sintéticas y calzado para niño.

El subsector 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.

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 la deficiencia tecnológica en el proceso de las pieles, las enfermedades endémicas, el sistema de cercado de los hatos y la creciente venta de las mejores piezas a mercados externos. Este factor 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 utilizadas en el proceso productivo son: caucho, papel, cartón y plásticos.

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.

Los clúster (productivos y comerciales) se encuentran ubicados en las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Cúcuta, Cali y en menor escala en el eje cafetero y Pasto.

El calzado industrial es liderado y comercializado por las principales empresas fabricantes del país, es considerado como un nicho de demanda muy atractivo para la empresa nacional.

Por su parte, el calzado femenino, que se caracteriza por los constantes cambios en los modelos, incorpora la fabricación y diseño asistido por computadora que permite una mayor flexibilidad productiva para cubrir la demanda.

En Colombia la cadena del cuero, calzado e industria marroquinera depende en gran medida de la matanza de ganado bovino de la cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles. No obstante, esta oferta no puede ser aprovechada completamente, debido al bajo cuidado que se realiza al cuero durante el proceso de levante del ganado vacuno y durante su sacrificio. Esta situación se debe en gran parte a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo del cuero y pieles.

La demanda de calzado en Colombia, al igual que en el resto del mundo 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.

El departamento de Santander es una región potencial para el subsector calzado por su localización estratégica como centro nodal del nororiente del país, sobre las troncales Central y del Magdalena, articulador entre el interior y la costa norte y entre el oriente y el occidente colombiano; presenta una base económica diversificada.

En la fabricación de calzado en Bucaramanga predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma la pyme utiliza maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano.

Según información obtenida en el Departamento de Desarrollo Empresarial, en la oficina del Centro de Documentación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en el mes de abril del año 2007, se evidencia que las empresas de este sector en la ciudad representan el mayor porcentaje de participación del sector en la región con un porcentaje considerable del 75.4% frente al total de las empresas incluyendo el Área Metropolitana; esto quiere decir que en Santander a la fecha existen registradas 1.234 empresas que están registradas de las cuales 930 corresponden a la ciudad de Bucaramanga. Y con respecto a los establecimientos del total en Santander, el porcentaje de participación es del 72.4% de los cuales, existen registrados 1.285 en donde 930 corresponden a Bucaramanga.

Los datos con respecto al recurso humano del subsector del calzado en Santander y en Bucaramanga muestran que la participación del recurso humano en Bucaramanga es de apenas el 7.8% del total del recurso humano del subsector calzado en Santander (en Santander laboran en el subsector calzado 33.289 personas); estos datos llaman la atención, puesto que las empresas del subsector calzado de Bucaramanga tienen una participación del 75.4% del total de las empresas del subsector calzado registradas en Santander (en Bucaramanga hay registradas 2.593 empresas del subsector calzado). Si se tomaran como base los datos mencionados anteriormente se podrían llegar a pensar que en promedio por cada empresa de calzado en Bucaramanga hay solamente tres empleados o que realizan labores por intermedio de empresas satélites.

A nivel nacional, es importante recalcar que el subsector de calzado es altamente intensivo en mano de obra y con un peso significativo en el empleo nacional. De acuerdo a la contabilidad nacional, los costos de remuneración al trabajo representan más del 38% del valor agregado del sector, el restante 62% corresponde a excedentes, intereses e impuestos.

Se estima que el número de empleados del subsector calzado, asciende a los 250.000 puestos de trabajo, quedando como el tercer generador de empleo en el país después del subsector textil y confecciones y el químico. La anterior cifra equivale al 14% del empleo industrial aproximadamente.

El calzado es un producto que también se maneja dentro de una economía informal ya que en las ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cali, entre otras, existen sectores donde hay fábricas de calzado que no están registradas en ninguna parte. Ejemplo de esto son las más de 100 fábricas existentes en el barrio San Miguel de la ciudad de Bucaramanga, o las más de 1000 ubicadas en Ciudad Bolívar y el barrio Isla del Sol en la ciudad de Bogotá, o sencillamente en el barrio obrero de Cali.

Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas - Acicam unas de las principales necesidades de este subsector son:

- Lograr un programa de liberación del comercio que sea simétrico entre los materiales e insumos de la cadena y los productos finales. Los artículos de marroquinería y calzado, usan materiales de los sectores químico, petroquímico, plástico, textil y metalmecánico. Para Acicam, un programa de liberación rápido en productos finales y lentos en materiales e insumos constituye una pérdida de competitividad de la producción.
- Lograr elevar la competitividad de la cadena productiva y Lograr mayores economías de escala y de asociación.
- Mejorar y profundizar la transferencia de tecnología y Conocimientos desde otros países productores, así como los flujos de inversión de capital de largo plazo hacia el sector real.

Es importante resaltar algunas necesidades declaradas por empresarios en un estudio realizado por Acicam en donde los productores de calzado manifestaron necesidades de apoyo ante el sistema financiero e

implementación de procesos para realizar costeo de forma sistematizada. Los temas de asesoría en legislación laboral y tributaria ocupan un lugar secundario. Los empresarios también demuestran necesidades de asesoría en análisis permanente de las tendencias de la moda a nivel nacional e internacional, así como la implementación de las normas ISO de calidad en las empresas.

Dentro de la actividad industrial en Bucaramanga, es importante el subsector del calzado porque es el que más genera empleo. Esta apreciación la suministra un socio fundador de la Asociación de Industriales del Calzado & Similares. Además esta asociación, para apoyo de la región y de sus empresarios tuvo en cuenta lo siguiente para el jalonamiento de esta economía:

Asoinducal's pondrá en marcha un proyecto del Parque Industrial y Tecnológico del Calzado, buscando crear una zona franca, concentrando a todos los productores, comercializadores, entre otros, para bajar los tributos, como la importación de maquinaria, por los altos costos del arancel que les corresponde. Es por esto que consideramos que el subsector del calzado es importante en la economía de esta región y más en la de Bucaramanga.

Según estadísticas que reporta la Cámara de Comercio de Bucaramanga, al mes de septiembre de 2007 se inscribieron 42.140<sup>17</sup> empresas de todos los sectores económicos incluyendo el subsector calzado con una participación del 3.4%, y por cada diez empresas de este subsector, se están cerrando tres. Esto se debe a que sus propietarios obvian pasos tan importantes como realizar un estudio de mercados para analizar la viabilidad de su ejecución. De ahí que estas empresas desde su creación no cuentan con unos fundamentos sólidos que guíen la marcha de la empresa en su parte operativa y

---

<sup>17</sup> CAMARA de Comercio de Bucaramanga. Indicadores económicos de Santander. [En línea]. Bucaramanga: Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2007. Disponible en Internet. Url: <http://www.sintramites.com/temas/indicadoresantander/indicadores/ins2006.htm>

administrativa. Por ello, es importante resaltar que de cada fábrica de calzado que hay en Bucaramanga dependen entre 30 y 40 familias, por eso, más allá de lo que esté perdiendo el empresario, es preocupante la problemática social que puede generar el cierre de todos esos puestos de trabajo.

Una de las principales causas que afecta al subsector calzado es el contrabando. El departamento de La Guajira es el más utilizado por los delincuentes para ingresar el contrabando de calzado proveniente de Panamá, donde los comerciantes los adquieren primero, reveló la DIAN, tras indicar que el contrabando de zapatos se hace a través de los puertos habilitados para el comercio, lo que se conoce como "contrabando técnico", o por los puertos improvisados con ayuda de los arrecifes que permite la entrada de grandes barcos, donde se presenta el "contrabando abierto". En repetidas oportunidades, funcionarios de la entidad afirmaron que el objetivo central es el de evitar la subfacturación y/o el contrabando técnico que se está presentando con el ingreso de estos productos, lo que genera una competencia desleal en el mercado.

El señor Henry Gamboa, socio fundador de ASOINDUCAL'S argumenta que algunos de los problemas que afectan al subsector son los siguientes:

- Demasiada manufactura para el proceso. Esto quiere decir que Se requiere automatizar los procesos para su elaboración.
- Los empresarios no tienen la capacidad o poder adquisitivo Para la consecución de la maquinaria y para esto se requiere del apoyo institucional de los sectores privado y público.
- Existe poca mano de obra capacitada y para ello se requiere la Capacitación del personal que trabaja en la elaboración del calzado.
- No hay una política o control a los precios de los insumos, Puesto que los comerciantes de estos productos los venden sin IVA ocasionando que dentro del subsector exista la competencia desleal.

- Falta de liquidez de los empresarios y es por esto que venden a Crédito, generando carteras morosas de 90 días.
- Hace falta cultura asociativa en el gremio.

## **CAPITULO II. LA PRODUCCION SATELITE UN MODELO PARA COMPETIR**

### **2.1 PRODUCCION SATELITE EN EMPRESAS DE CALZADO EN SANTANDER, UN MODELO PARA COMPETIR**

La industria del Cuero y sus manufacturas, especialmente Calzado y Marroquinería, es uno de los más representativos dentro de la economía santandereana dada su contribución al sector productivo, a la generación de empleo y de divisas.

El sub-sector del calzado, se caracteriza por utilizar como materia prima principal el cuero, encontrando que las características de éste varían según sea la raza del animal, el clima en el cual viven, la alimentación, etc. En países como Colombia el cuero presenta a menudo varias deficiencias y daños causados por enfermedades, parásitos, rayones producto del cercado con alambre de púa y quemaduras dejadas por la marcación de la cual son objeto las reses, entre otras.

Además, el sector del cuero presenta otras características primordiales como lo son: la lenta evolución tecnológica, el uso intensivo de mano de obra, la inexistencia de barreras de entrada al negocio, competencia aguda, un alto grado de utilización de mercadeo de consumo y alto grado de globalización del comercio.

Otra característica importante de la industria del calzado es que tiene la capacidad de desplazar su producción de un país a otro, pues al ser intensivos en mano de obra, los grandes productores buscan alrededor de todo el mundo el mercado que les ofrece una mano de obra más barata para establecerse allí y comenzar la producción. Por tal motivo se exige crear nuevos empleos en actividades que requieren utilización de alta tecnología de manera que los fabricantes de calzado se constituyan en una demanda objetiva en bienes finales de consumo a razón de los nuevos ingresos percibidos.

En Bucaramanga el comercio de calzado comienza por iniciativa familiar, es decir que en la mayoría de las empresas productoras sus integrantes administrativos u operativos son familiares del propietario. Esta metodología de trabajo se ha mantenido por años en este sector. La economía Nacional ha afectado en el surgimiento de este tipo de empresas

Hacia 1916<sup>18</sup> existían talleres artesanales “en su gran mayoría” y sus obreros trabajaban con herramientas muy sencillas y en algunos casos combinaban las herramientas con maquinas. Los trabajadores cumplían de manera disciplinada las distintas tareas con normas y horarios establecidos por los dueños de la empresa.

Hacia 1920 el número de talleres había aumentado, por consecuencia de la primera Guerra Mundial al cierre de Importaciones de productos extranjeros, en donde el país se vio en la necesidad de procesar materias primas, porque estas no se conseguían fácilmente. El cuero se debía procesar donde se presentaba la oportunidad de producir otros artículos que no se importaban. Aparecieron las verdaderas fábricas de

---

<sup>18</sup> Marta Cortes. Escuela Nueva ciencias sociales [en línea] google: Ministerio de Educación Nacional, 2005. Disponible en Internet. URL: [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-81502\\_archivo.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/articles-81502_archivo.pdf)

calzado. El trabajo asalariado se generalizó, la industria atrajo numerosos habitantes del campo.

La crisis, económica de la década de 1970 afectó a esta industria de forma grave. En los países desarrollados, los costos de producción, y de manera especial el trabajo, se encontraban a niveles que imposibilitan su competitividad. En el mercado mundial algunos países menos desarrollados habían obtenido crecientes ventajas gracias a la incorporación de tecnologías muy estandarizadas y a los usos de mano de obra de bajo costo, por lo que el sector se encontraba en recesión.

La primera respuesta fue un recrudecimiento de proteccionismo, lo que contribuyó a generalizar la crisis y bloqueó el crecimiento del comercio internacional. Esta situación se mantuvo durante bastantes años, y solo las sucesivas rondas del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio han permitido ir reduciendo las tablas arancelarias.

En el departamento de Santander, el sector calzado es considerado como uno de los más importantes y con mayor representatividad dentro de su economía; de igual forma en la ciudad Bucaramanga. Con base en un trabajo de muchos años, el sector ha logrado consolidarse como uno de los más dinámicos y con mayor proyección tanto a nivel de exportaciones como en producción nacional.

A simple vista se ve que la gran congregación de fábricas y almacenes de la ciudad de Bucaramanga, se encuentran situadas en el sector de San Francisco, pero la razón del porqué es aún desconocida. A continuación se describe la ubicación de este barrio.

Figura 9. Mapa de Bucaramanga



Fuente: Afiche mapa de Bucaramanga

A pesar de las grandes virtudes que tiene este sector en la economía de Bucaramanga la historia de este no reposa en ninguna institución, motivo por el cual para poderla conocer se hace uso de una entrevista personal a los comerciantes del sector con el fin de poder recolectar la información deseada.

## **2.2 SITUACION INDUSTRIAL DEL CALZADO**

Actualmente el gobierno local tiene un Plan de Ordenamiento Territorial, donde quiere ubicar todas las fabricas incluyendo calzado en la zona industrial Chimita, a lo cual los fabricantes no están de acuerdo debido a que la mayoría de sus empleados viven en el nororiente de la ciudad, al realizar el cambio de ubicación le acarrearía más gastos a los propietarios de fabricas y a los empleados en el desplazamiento hasta Girón.

La presión de la situación de la industria del calzado conllevó a los empresarios a tomar decisiones administrativas donde se resalta la adopción de métodos de trabajo como la reingeniería, políticas de calidad, planeación, principalmente que han ayudado a algunas empresas a sobrevivir en el mercado, mientras que otras no avanzan a hacerlo.

Bucaramanga siempre se ha caracterizado por ser pionera en muchas de las actividades empresariales que hacen parte hoy en día del desarrollo económico del país.

Su vocación industrial y comercial se manifiesta hoy en día en diversas actividades que constituyen la vida económica de la ciudad como son las industrias de calzado, marroquinería, confección, la industria avícola y otras como la educación y la salud, que con el transcurrir de los últimos años se proyectan como actividades importantes para la ciudad y el país.

La tecnología utilizada para la producción de calzado en Bucaramanga está compuesta por máquinas de coser con una vida útil relativamente considerable, lo que evita un proceso e innovación en la producción. En el sector se presentan desde grandes empresas con tradición exportadora y tecnificadas, hasta pequeñas y microempresas destinadas al mercado nacional en un 100% y donde se aplican procesos artesanales con pequeñas escalas de producción.

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

El sector ofrece principalmente la fabricación y comercialización de calzado en cuero, sintético, con cualquier tipo de suela, fabricación de calzado para damas, caballeros, niños, calzado deportivo, calzado especializado como ortopédico y terapéutico, constituyendo así una

amplia gama de productos para los diferentes mercados, tanto nacionales como para de exportación.

Según estadísticas que mantienen en Asoiducals, una manera muy conocida de la producción de calzado en Santander está dada por el informalismo en su proceso, donde se inicia esta labor siendo una persona del común, es decir, no es necesario tener altos grados de estudio para tener una pequeña fábrica de calzado o poder laborar en ella. Este factor afecta el sector de producción de calzado siendo que por la falta de información se peca en el poder realizar muchas veces las cosas bien y poder surgir con ella.

A pesar de los esfuerzos que ha hecho el gobierno y entidades privadas para desarrollar planes de capacitación en estas labores no lo es suficiente para los empresarios de Calzado, ya que muchas veces ellos mismos no realizan esa labor de incentivo al empleado para que se vinculen a estas campañas de capacitación igual los mismos empresarios en ocasiones no dan el ejemplo de participar.

En in-formalismo es muy dado en algunas de estas empresas, más que todo en las pequeñas debido al temor de los propietarios en declarar ante el gobierno lo realmente ganado, pues se tiene la idea que declarar impuestos es perder ganancias.

Son varias las fábricas que son "clandestinas" que son pequeños talleres en donde al personal no le pagan las prestaciones de ley establecidas por el Gobierno, esto hace que los empleados no estén conformes y sea tenga una constante rotación de personal, ya que el trabajador busca es estabilidad laboral. Los propietarios de estos talleres al igual hacen el pago es por tarea o labor realizada como una especie de salario integral para no generar obligaciones contractuales con el personal que les labora.

### **2.3 SITUACION FINANCIERA**

Para el sector existen beneficios financieros, pero aunque se puede no es muy fácil la consecución de préstamos bancarios, de igual forma los afectan los cambios en las políticas tributarias como la creación de nuevos impuestos, la subida de aranceles, entre otras donde se ven bloqueados para no poder realizar proyectos de inversión tecnológica en este campo con el fin de ampliar la producción.

El productor de calzado posee dos opciones para conseguir recursos, los créditos financieros para su producción o puede optar por otras medidas para surgir en el sector, como lo son las alianzas o agremiaciones con el fin de fortalecer su cadena de producción y obtener buenos resultados, el dejar de ser una empresa netamente familiar es el mito que debe romper el nuevo empresario Santandereano de Calzado. Al poder afianzar la producción con este nuevo sistema se puede arriesgar a enfocar el negocio a un ámbito internacional con las nuevas alternativas de negocio que ofrece el mercado, y porque no el poder también hacer una alianza internacional con el fin de fomentar la economía de nuestro país ayudando en las exportaciones a cualquier parte del mundo.

## **2.4 ENTIDADES REGULADORAS DEL SECTOR**

Se encuentran algunas entidades que colaboran para el fortalecimiento de la economía y que apoyan al sector calzado a nivel nacional e internacional

**DIAN:** Es la entidad del Estado encargada de recoger los tributos tanto aduaneros como de impuestos nacionales. Para esto la DIAN a través del decreto 1909 de 1994 cuenta con los atributos de policía judicial.

La DIAN está encargada de recaudar el IVA, el impuesto a la renta y controlar todas las actividades aduaneras que van desde la correcta liquidación de los tributos hasta el control cambiario.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> DIAN.funciones de la entidad. (en línea) Bogotá, 2006. disponible en Internet, URL:<http://ww.dian.gov.co>

**CAMARA DE COMERCIO:** Institución de servicios de carácter privado, representa al sector empresarial y a la comunidad en su conjunto, promoviendo programas que contribuyen al desarrollo económico, social y cívico.

La entidad registra todos los registros públicos, cumpliendo leyes asignadas por la ley en el área comercial y ofrece sus servicios a los empresarios, al gobierno y a la comunidad con una proyección nacional e internacional. En las principales ciudades del país se cuenta con los servicios de dichas entidades.<sup>20</sup>

**PROEXPORT:** Organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de nuestra red nacional e internacional de oficinas, brindamos apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios.

Fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o invertir en Colombia.

Adicionalmente, realiza alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas y públicas, que nos permitan ampliar la

---

<sup>20</sup> CAMARA DE COMERCIO. Funciones de la entidad (en línea) Bucaramanga, 2000. Disponible en Internet, URL: <http://www.camaradirecta.com>

disponibilidad de recursos para apoyar las diferentes iniciativas empresariales que promueve la organización o para el desarrollo y mejoramiento de su portafolio de servicios.<sup>21</sup>

**MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR:** El Ministerio de Comercio Exterior tiene como objetivos primordiales la formulación, adopción, dirección, coordinación y ejecución de las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología. Así mismo tendrá como objetivo la coordinación de las acciones gubernamentales para el diseño y ejecución de una política de competitividad para las empresas nacionales y una política que promueva la inversión extranjera en el país.<sup>22</sup>

**ANALDEX:** Asociación Nacional de Exportadores, es una entidad privada que reúne a las empresas exportadoras de Colombia, bajo el propósito común de fomentar y fortalecer la actividad exportadora nacional y promover la imagen de Colombia en el exterior.

Este gremio siempre está presente en el diseño de las políticas de comercio exterior, como intermediario entre los sectores público y privado.

Así mismo, actúa como asesor de los organismos nacionales e internacionales, en la identificación de nuevos bienes y servicios competitivos, con el fin de ampliar la base exportadora del país.<sup>23</sup>

**SENA:** Presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos. En los Consejos Directivos y en los Comités Técnicos de sus Centros de Formación, participan los

---

<sup>21</sup> PROEXPORT. Funciones de la entidad (en línea) Bogotá, 2005. Disponible en Internet, URL: <http://www.proexport.com.co>

<sup>22</sup> Decreto N° 2553 de 1999

<sup>23</sup> ANALDEX. Funciones de la entidad (en línea) Bogotá, 2006. Disponible en Internet, URL: <http://www.analdex.org>

empresarios y los gremios productivos. Indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.

Esta infraestructura, los programas que desarrolla con base en ella y la información que difunde, constituyen un factor de impulso a la productividad y a la competitividad.<sup>24</sup>

**CARCE:** Los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCEs), creados mediante la Ley 7ª de 1991 y reglamentados por los Artículos 7, 35 y 37 del Decreto 2350 de 1991, son Comités virtuales conformados por el sector privado, el sector público sus funciones son:

- Diseñar y poner en operación un plan estratégico exportador para la región.
- Gestionar la inclusión de los planes del CARCE en los planes de desarrollo departamental y municipal y los planes de ordenamiento territorial.
- Servir de apoyo a la gestión del Ministerio de Comercio Exterior en el proceso de creación de Cultura Exportadora
- Proponer convenios de competitividad exportadora regional al gobierno central, para el fortalecimiento de sus ventajas competitivas.
- Ser parte integral del Sistema de Información y Promoción de Proyectos del Sector Comercio Exterior.
- Formar parte activa de la Red Colombia Compite.<sup>25</sup>

Han surgido algunas entidades o gremios en este sector con el fin de fortalecerlo comercialmente y ellas son:

---

<sup>24</sup> SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE -SENA. Funciones de la entidad (en línea) Bogotá. 2005. Disponible en Internet, URL: <http://www.sena.edu.co>

<sup>25</sup>CARCE. Funciones de la entidad (en línea) Bogotá, 2005 Disponible en Internet, URL: <http://www.carce.ccb.org.co>

**ACICAM:** Asociación que agrupa a los empresarios del calzado, insumos y maquinaria. Nació el 25 de noviembre de 1998, a partir de la unión de los gremios de CORNICAL Y ASOCUEROS.

Esta entidad se encarga de representar a los empresarios del sector ante otras instancias como el gobierno y otras entidades de apoyo públicas y privadas.<sup>26</sup>

**CDP DEL CUERO:** Su actividad principal es la capacitación técnica en actividades de la industria del calzado. Para dicha actividad, el proyecto cuenta con un moderno taller de zapatería y marroquinería, con una alta capacidad de producción y excelente calidad. Para su sostenimiento y la generación de empleo para personas pertenecientes a grupos de población vulnerable, la Corporación produce actualmente calzado de línea institucional y escolar.<sup>27</sup>

**CEINNOVA:** Es el Centro de Desarrollo Tecnológico para las Industrias del Calzado, Cuero y Afines de Colombia. CEINNOVA fue fundado en 1996 por una iniciativa de la Corporación de Industriales del Calzado, CORNICAL (hoy ACICAM), con recursos de capital semilla de COLCIENCIAS y la promoción, cooperación y recursos de contrapartida de esta asociación.

La actividad fundamental del Centro es la prestación de servicios a las empresas del sector, en transferencia de tecnología, información técnica y de moda, mejoramiento de la calidad, asistencia técnica, diseño y desarrollo de productos, pruebas y ensayos de laboratorio y desarrollo empresarial.<sup>28</sup>

Según los índices económicos del departamento, la producción y comercialización de calzado, representa una buena parte en cuanto a

---

<sup>26</sup> ACICAM. Funciones de la entidad (en línea) Bogotá. 2004. Disponible en Internet, URL: <http://www.acicam.org>

<sup>27</sup> PORTAL DE CUERO. Funciones de la entidad (en línea) Bogotá 2005. Disponible en Internet, URL: <http://www.portaldelcuero.com>

<sup>28</sup> CEINNOVA. Funciones de la entidad (en línea) Bogotá. 2004. Disponible en Internet, URL: <http://www.ceinnova.com.co>

ingresos se trata, identificando en ella gran variedad de empresas y productos, este posicionamiento se logra con el trabajo de muchos años donde poco a poco se ha venido consolidando como uno de los más dinámicos y con mayor proyección tanto a nivel de exportaciones como en producción nacional

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

Entre tanta variedad existen ciertas cosas en común como la fabricación de calzado en cuero sintético, de variedad en tipos de suelas, con destino final para hombres, damas, niños; en diferentes presentaciones sandalia, zapatilla, deportivo, ortopédico y terapéutico. En el sector se identifica una fuerte competencia entre productores nacionales y las importaciones, donde los altos volúmenes de contrabando (en su mayoría procedentes de Panamá y China) son en ocasiones preferidos estos últimos productos por los consumidores por su bajo precio, mas no por la calidad que estos ofrecen. Siendo esto una amenaza para el surgimiento del sector en la economía de la ciudad.

## **2.5 ESTUDIO DE MERCADOS DEL SECTOR CALZADO**

En la actualidad el estado del sector calzado es bastante competitivo, esto debido al ingreso de calzado de otros países y el sometimiento que han sufrido los fabricantes tradicionales al enfrentarse al contrabando

Elaborar un buen producto representa altos costos; personal capacitado, infraestructura y maquinaria especializada para la producción de calzado. En general, la dotación de la maquinaria y planta física implica una inversión económica significativa encarecida por los costos de importación de estas, de asesorías técnicas y de mantenimiento. En nuestro medio son pocas las empresas nacionales orientadas a la

transferencia y adecuación tecnológica y son aún menos las empresas destinadas a desarrollar tecnología a partir del estudio de necesidades locales. Esto conlleva a que sea muy difícil adquirir dichas maquinarias para la producción de calzado

## **2.6 PROCESOS UTILIZADOS PARA LA PRODUCCION DE CALZADO TRADICIONAL**

Para realizar el proceso de elaboración de calzado para dama, se recomienda una forma continua y bien coordinada con una jornada ideal de trabajo de un solo turno por 8 horas teniendo en cuenta las horas de alimento.

El tipo de calzado que se tiene en cuenta para este estudio es el destinado para la mujer informal, entre los cuales están el zapato informal y la sandalia.

Los insumos utilizados dentro del proceso de producción del calzado son diversos entre otros se encuentran: cuero, textiles, caucho, plástico. De igual forma pasa con la maquinaria y la mano de obra que dependen del tamaño de la empresa

Según investigaciones realizadas directamente en ACICAM en los últimos tres años el sector ha aumentado la adquisición de maquinaria tanto nueva como usada o remanufacturada. (Tabla 2).

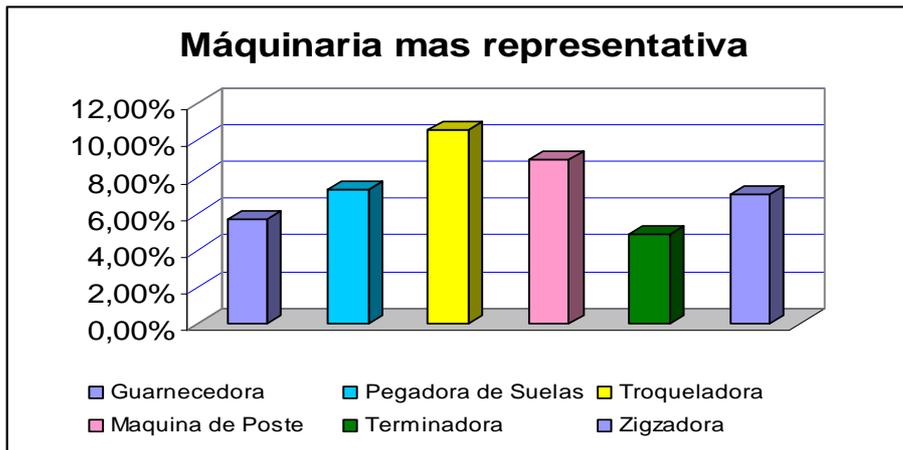
TABLA 2. MAQUINARIA Y EQUIPO ADQUIRIDOS POR LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN LOS TRES ULTIMOS AÑOS

<b>Maquinaria ó Equipo</b>	<b>Adap.</b>	<b>Nueva</b>	<b>Numero Maquinas</b>	<b>Participación %</b>
Guarnecedora	3	4	7	5,69%
Maquinaria ó Equipo	0	9	9	7,32%
Horno	0	2	2	1,63%
Horno Reactivador	0	3	3	2,44%
Cardadora	0	3	3	2,44%
Pegadora de suelas	2	7	9	7,32%
Microfundición	0	1	1	0,81%
Pegado de bolsa	0	1	1	0,81%
Troqueladora	5	8	13	10,57%
Shiler (enfriador)	0	1	1	0,81%
Montadoras	0	1	1	0,81%
Montadora de cuños	1	2	3	2,44%
Montadora de puntas	0	3	3	2,44%
Maquina de codo	0	3	3	2,44%
Maquina de poste	3	8	11	8,94%
Cambriadora	0	4	4	3,25%
Horno envejecedor	0	3	3	2,44%
Perforadora contrafuerte	0	2	2	1,63%
Formadora de punteras	1	3	4	3,25%
Terminadora	4	2	6	4,88%
Chiripiadora	2	0	2	1,63%
Divididora para plantillas	0	1	1	0,81%
Calzador	1	1	2	1,63%
Computador	0	1	1	0,81%
Descalzador	1	0	1	0,81%
Estrobel	0	1	1	0,81%
Jaretiadora	0	1	1	0,81%
Curvadora de tiras	0	2	2	1,63%
Calentadora de capellada	0	1	1	0,81%
Zigzadora	1	4	5	4,07%
Venadora	0	1	1	0,81%
Pulidora	0	1	1	0,81%
Transportadora	1	0	1	0,81%
Selladora	1	0	1	0,81%
Copiadora	1	0	1	0,81%
Desbastadora	3	0	3	2,44%
Pomasadera	0	1	1	0,81%
Refiladora	0	1	1	0,81%
Repujadora	0	3	3	2,44%
Compresor	1	0	1	0,81%
Máq. para Kingos	0	1	1	0,81%
Cortadora	0	2	2	1,63%
<b>Total:</b>	<b>31</b>	<b>92</b>	<b>123</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta de la mesa sectorial del cuero- calzado- marroquinería. Elaborado por ACICAM, Bucaramanga, 2007

Con base en los datos mencionados en la Tabla No 23, se grafican Las más representativas:

Figura 10. Maquinaria más representativa.



Fuente: Autores del proyecto

Entre las más compradas están: las troqueladoras, pegadores de suelas, guarnecedoras y máquinas de poste.

Figura 11. Máquina Troqueladora



Fuente: Autores del proyecto

Figura 12. Máquina de poste



Fuente: Autores del proyecto

- Para garantizar y proyectar el crecimiento de la Empresa en cuanto a diversificación del producto y su participación del mercado, se requiere el compromiso de todos los integrantes del modelo mediante las estrategias del Plan de Marketing segmentación estratégica de mercado y estratégica del Plan Corporativo con actividades como: Desarrollo del producto, diversificación, desarrollo del mercado, expansión del mercado, innovación penetración del mercado, distribución, alianzas estratégicas, posicionamiento y comunicación.
- La franquicia representa una alternativa de crecimiento para un negocio que se ha manejado en forma exitosa; este sistema de negocios está creciendo casi en todos los sectores económicos alrededor del mundo. Las franquicias cuentan con métodos para superar obstáculos económicos con independencia y ofrecer beneficios a quienes lo operan.
- La permanencia de una franquicia en un mercado en expansión se caracteriza por una ampliación permanente de la oferta y un crecimiento sostenido de la demanda, lo que supone que se espera un constante flujo de nuevas franquicias.
- La franquicia es uno de los motores principales en la revitalización e innovación del comercio, aporta valor y diferenciación, pero lo más importante es que la franquicia va al encuentro del cliente y la percepción que tiene sobre esa marca.

### **CAPITULO III. METODOLOGIA PARA CREAR UNA FRANQUICIA COMO ESTRETEGIA DE COMPETENCIA EN EL SECTOR CALZADO EN BUCARAMANGA**

#### **3.1 FRANQUICIAS UNA FORMA DE COMPETIR**

Existen algunas recomendaciones de mayor impacto a tener en cuenta en el desarrollo continuo de la estructura de negocio que asegura y garantiza el éxito de la marca y la generación de valor para clientes y relacionados de la cadena.

- Se recomienda la aplicación en un proyecto de grado futuro, el tomar como punto de partida, la situación actual de este modelo de negocio de franquicia, para cuantificar el impacto social transcurridos por lo menos un año de este estudio.
- Desarrollar programas de fidelización que permitan personalizar procesos y/o servicios para franquiciados, garantizando una estructura de negocio sólido, funcional y de resultados vía afinidad, lealtad, compromiso y respaldo de cada uno de ellos frente al modelo de negocio de franquicia con la empresa Calzado "Diseñitos".
- Diseñar e implementar un programa "Modelo de formación Integral", que involucre las principales áreas de interés del franquiciado como son: ventas marketing, negociación, servicio al

cliente, administración, logística, pensamiento estratégico, habilidades gerenciales, finanzas, aspectos legales y de seguridad del negocio, buscando en cada uno de ellos un modelo de negocio de franquicia con sentido social y altamente exitoso, que le permitan resultados sostenibles en el tiempo.

- Desarrollar planes de negocio claramente estructurados y especializados para cada franquicia, que permita al 100% las expectativas y necesidades de clientes y consumidores del segmento de sandalia preeminente en ciudades, poblaciones de la región y del país, vía lanzamiento de nuevos productos, nuevas extensiones de línea y/o alianzas estratégicas con otros productores del sector.

### **3.1.1 DISEÑO DE UN MODELO DE FACTIBILIDAD PARA EL FRANQUICIADOR**

Las franquicias no son otra cosa que un sistema de negocios donde se conjugan, por un lado, la penetración en el mercado de un producto o de un servicio y la influencia en la operación del negocio de una de las partes, que se denomina franquiciador. A través del tiempo se han ido dando diferentes definiciones de la palabra franchising, aunque en lo fundamental podemos también definir la franquicia como un sistema de distribución de productos o de servicios, por el que una parte denominada franquiciador ha logrado un éxito comercial.

Aquí hay que formular y materializar que las empresas que elaboran o fabrican una variedad de productos de calzado, hacen del productor generalizar un mercado potencial, permitiendo de esta forma comercializar y explotar una marca, logrando un éxito comercial en este tipo de producto, por consiguiente la persona franquiciada obtiene con su integración el derecho de comercializar y explotar dicho producto en las condiciones operativas y económicas establecidas con anterioridad, además, le permite avanzar en el mundo comercial bajo unas condiciones operativas, económicas y geográficas (zona de exclusividad)

preestablecidas; la asistencia, los planes de asesoramiento y el apoyo permanente en el desarrollo de la actividad.

Así las cosas, el franquiciador le ofrece al franquiciado la posibilidad de usar su marca, su nombre, sus colores, su sistema de publicidad y su conocimiento plenamente probado para alcanzar el éxito como todos los elementos gozan de un reconocimiento generalizado en el mercado, el franquiciado se beneficia de una clientela potencial ya establecida y estructurada.

En esta relación, el franquiciador es independiente ya que ha invertido su propio dinero y no se crean vínculos de subordinación esenciales en una relación laboral.

### **3.1.2 CONDICIONES DEL FRANQUICIADOR**

Una vez que un empresario ha analizado que los productos o servicios que comercializa son franquiciables, el siguiente paso es determinar que para su crecimiento y expansión la franquicia es la mejor forma que puede utilizar. Para ello, se debe analizar y comparar la franquicia con las formas de comercio y alternativas próximas a la franquicia, de manera especial para aquellas personas que distribuyen un negocio con los productos de la empresa que cede la franquicia.

Requisitos imprescindibles para convertirse en franquiciador, según Kahn", es tener una actividad que sea franquiciable; en primer lugar, disponer de un tipo de punto de venta para la exhibición del producto; en segundo lugar, conocer de forma importante el mercado del producto, que en este caso es la producción de sandalia precaminante de uno a dieciocho meses en especial para niñas; en tercer lugar, que sea un producto de alta calidad con características franquiciables (diferente, competitivo, surtido y rentable) y en cuarto lugar, disponer de un saber hacer práctico, original, dinámico y transmisible.

La profesionalidad del empresario, unida a su espíritu emprendedor y a su capacidad de planificación, son condiciones requeridas para el

desarrollo de la empresa. El futuro franquiciador va a tener que fijar los objetivos de crecimiento (ventas, número de puntos de venta, etc.), igualmente, diseñar las políticas y la forma de expansión regional, nacional e internacional.

Igualmente, el candidato a franquiciador debe disponer de capital propio o buscar la financiación del mismo. Montar una franquicia precisa, genera grandes sumas, aunque sean menores que las requeridas para montar una red de sucursales. El franquiciador va a necesitar realizar inversiones que no recuperará más que a largo plazo. Los franquiciadores que tratan de montar una red de franquicia con inversiones reducidas suelen tener mayores probabilidades de fracaso. Hay que tener en cuenta que la falta de inversión del franquiciador imposibilita la confección de un paquete de franquicia con contenido y la prestación de servicios claves para su éxito.

La primera condición hace referencia a que el mercado del producto o servicio ofertado se encuentre en las primeras fases del ciclo de vida del producto, es decir, en la fase de lanzamiento o crecimiento. Estas fases son las idóneas para adquirir una determinada participación en el mercado y para la expansión de los puntos de venta ante el incremento de la demanda.

Los franquiciadores parecen considerar la fase de crecimiento como la más adecuada para el lanzamiento de un producto.

Lo que sí parece claro es que se debe analizar cuidadosamente el ciclo de vida del producto para saber en la fase en que se encuentra y, también hacer previsiones sobre el futuro de ventas del sector.

Parece evidente que no deberían ofrecerse franquicias que se fundamentan en productos, ideas o negocios pasajeros. El concepto debe ser durable en el tiempo y no responder a modas coyunturales.

La segunda condición que debe tener el mercado para que sea recomendado como apto para el franchising es la amplitud. Como se ha dicho repetidamente, la franquicia busca la ampliación de ventas a través de la creación de una red de puntos de venta; esto supone que se necesitan unas ventas importantes para asegurar la supervivencia de la empresa. Por tanto, productos de consumo general son más aptos para la franquicia que productos o servicios considerados como elitistas o de demanda reducida.

La tercera condición que debe tener el mercado está ligada al apartado anterior, es la de rentabilidad. La filosofía de la franquicia de buenos precios u óptima relación precio-calidad sólo conduce a la rentabilidad cuando las cifras de ventas del negocio son elevadas.

### **3.1.3 NACIMIENTO DE UNA CADENA FRANQUICIADA**

Para que exista una red franquiciada, lo primero que debe haber es un franquiciador. Se describe a continuación los pasos que debe dar un empresario que desee convertirse en franquiciador. Aunque alguna de las etapas se puede ejecutar de forma simultánea, el número de las mismas supone un orden de prioridad o de terminación. Lo que sí parece remarcable es que las fases descritas deben imperativamente llevarse a efecto si se quiere asegurar el éxito de la cadena.

Las fases, que se describen a continuación, son las siguientes:

- FASE 1. Estudios.
- FASE 2. Selección de franquiciados
- FASE 3. No competencia con el franquiciador
- FASE 4. Ventajas para el franquiciador
- FASE 5. Las asociaciones de franquiciadores

#### **3.1.3.1 Estudios.**

Una vez que se posee los conocimientos necesarios sobre la franquicia y que se tiene el convencimiento de que es la fórmula ideal para desarrollar una actividad comercial de acuerdo con las posibilidades, el paso inmediato consiste en seleccionar que es lo más apropiado y seguidamente, entrar en contacto con los comerciantes independientes, (almacenes de calzado, pequeñas empresas familiares de calzado).

La selección de un candidato a franquiciado debe estar perfectamente planificada, aunque se es consciente que en muchos casos esto no se produce y, también, en otros es el azar el que lleva a una persona a entrar en contacto con la empresa franquiciadora.

La selección se efectúa, normalmente, dentro de uno o de un número reducido de sectores de franquicia que se adaptan a las condiciones del futuro franquiciado. También se considera en la selección la notoriedad de las marcas, la reputación y prestigio del franquiciador. Igualmente, un factor muy importante a tener en cuenta es el índice de éxitos y fracasos de la cadena.

Para seleccionar una cadena franquiciadora se debe poseer el máximo de información. En primer lugar, se debe conocer cuáles son las cadenas que operan en el país o, también, las que están interesadas en introducirse en nuevos países. En segundo lugar, poseer un alto grado de conocimientos sobre las características y condiciones que ofrecen a los franquiciados.

Las fuentes de información que permiten la selección de franquicias son las siguientes:

- Anuarios y revistas de franquicia. Los anuarios de franquicia ofrecen un directorio de las cadenas franquiciadoras y las características más relevantes de cada una de ellas. Las revistas de franquicia proliferan en la actualidad y en ellas se suelen describir la mayor

parte de las franquicias que se ofrecen y la forma de acceder a las mismas.

- Ferias de franquicia. Las ferias constituyen un elemento fundamental para el conocimiento de las franquicias. Un candidato a franquiciado, dependiendo del tamaño de la feria, puede ponerse en contacto con cientos de franquiciadores, conocer de forma directa aquellos aspectos que le resulten más relevantes para su selección y preguntar sobre los temas complementarios que juzgue de interés. Por tanto, acudir a las ferias de franquicia para un futuro franquiciado creemos que es una obligación, ya que de esta manera se va a formar una idea más real del mundo al que pretende pertenecer. Igualmente, en una feria de estas características (nacional o internacional) un individuo puede descubrir una posibilidad de negocio (por su novedad o asequibilidad) y, aunque nunca hubiera pensado convertirse en franquiciado, formar parte de dicha red.
- Contacto directo con franquiciados. El contacto directo con los franquiciados juega un doble papel. En primer lugar, de forma similar a la descrita anteriormente, puede producirse, y de hecho se conoce, que una persona pase por delante de un punto de venta franquiciado y se sienta atraído hacia el negocio que tiene ante sus ojos indagando ante el franquiciado la forma de acceder a dicha cadena. En segundo lugar, para un candidato el franquiciado existente constituye una de las fuentes más válidas y reales de información sobre la cadena franquiciada. Se puede afirmar que es el elemento principal que le ayudará a juzgar si la franquicia se adapta a sus características y posibilidades; en definitiva, su grado de idoneidad.
- Anuncios en medios de comunicación. Los anuncios en medios de comunicación son otra de las fuentes de información sobre franquicia. No obstante, la proliferación de revistas de franquicia le concede a las mismas un papel muy importante. Otros medios

como radio y televisión gozan de un menor predicamento en la información sobre franquicias.

### **3.1.3.2 Selección y toma de contacto con el franquiciador**

La consideración como alternativa de la franquicia lleva implícita la realización de una serie de estudios que permitan afrontar la puesta en marcha de la cadena con garantías de éxito comercial. Se considera imprescindible la ejecución de un modelo de Franquicia, en lo que tiene que ver con el estudio de mercados, el personal directo e indirecto en la fabricación del calzado y los cálculos de maquinaria y equipos, muebles y enseres, equipo de oficina y comunicación, gastos indirectos de fabricación y gastos de Administración y ventas para poder proceder al estudio financiero de la empresa.

### **3.1.3.3 No competencia con el franquiciador**

La franquicia supone la transmisión al franquiciado de una serie de conocimientos, técnicas, saber hacer, etc., que lo convierten en un potencial competidor del franquiciador si utiliza o divulga a otros las claves del negocio. Por supuesto que, dependiendo de la actividad franquiciada, la marca, la tecnología empleada, el know-how, la diferenciación de productos, etc., puede ser más o menos difícil reproducir el formato de la franquicia por parte de un franquiciado prescindiendo del franquiciador y de sus signos distintivos. Pero en todo caso, como se dijo anteriormente, las cláusulas sobre el secreto del contenido y los acuerdos deben figurar en el contrato de franquicia.

El franquiciado se compromete a no competir con el franquiciador y, por ello, el contrato debe recoger las siguientes consideraciones:

- El compromiso del franquiciado, durante la vigencia del contrato y, sobre todo, a la conclusión del mismo de no abrir ningún establecimiento o llevar a cabo actividad comercial idéntica o similar a la fijada en el contrato de franquicia.

- El franquiciado está, igualmente, obligado a respetar su territorio de venta, lo que presenta dos connotaciones: en primer lugar, debe vender única y exclusivamente en el territorio que tiene asignado y, en segundo lugar, no puede abrir otro establecimiento salvo que esta posibilidad sea reconocida en el contrato.

Aquí tiene especial interés el acuerdo que haya entre las partes porque el franquiciado puede tener otro tipo de negocio y ser el mejor en el contrato de franquicia.

Otro elemento de la franquicia es el control que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado. El control es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las partes por dos razones:

- Para el éxito del negocio.
- Como factor para asegurar y reforzar la confianza de que no hay defraudaciones del franquiciado al franquiciador.

El contrato de franquicia debe explicitar claramente, respecto al control del franquiciado, los siguientes apartados:

- Las normas de control establecidas por el franquiciador al franquiciado: cómo se van a desarrollar las inspecciones, en qué van a consistir, la aceptación de los controles, la colaboración en el control, etc.
- La forma de llevar la contabilidad el franquiciado, la puesta al día de la misma, su puesta a disposición del franquiciador.
- Suministrar al franquiciador los datos y estadísticas en la forma y periodicidad exigidas.

- La recogida de información del mercado en las mismas condiciones del apartado anterior.

La obligación para el franquiciado de unas ventas mínimas.

El franquiciador se compromete a uniformar los documentos transmitidos y a establecer formularios contables y estadísticos para facilitar la tarea contable del franquiciado.

El control tiene, por tanto, dos aspectos: a) la forma de control (inspecciones, visitas, contactos telefónicos, etc.) y b) los apartados de control (datos contables, técnicas de venta, merchandising, gestión, cumplimiento fiscal y financiero, etc.).

El contrato de franquicia tiene sus pilares en que el franquiciador pone a disposición del franquiciado una marca, un logotipo y un «saber hacer». Por tanto, es una obligación y un derecho que el franquiciado utilice, en todas sus actividades comerciales, estos signos distintivos, fundamentalmente en las tareas que comporta la venta y en sus campañas promocionales".

El franquiciador y franquiciado deben respetar escrupulosamente la política general de la red franquiciada en materia comercial y administrativa. La fidelidad y el respeto a la imagen de marca tienen, entre otras, las siguientes implicaciones para el franquiciado:

- Seguir la política de precios de venta aconsejados o recomendados por la cadena.
- Evitar, en la medida de lo posible, recurrir a procedimientos penales, fiscales o comercialmente reprobables que puedan dañar la reputación de la cadena.
- Mantener el secreto sobre los aspectos básicos de la franquicia: know-how, contrato, etc.
- Especial atención al punto de venta: limpieza, conservación, distribución, etc.

### **3.1.3.4 Ventajas para el franquiciador**

Las principales ventajas que presenta el franchising desde el punto de vista del franquiciador, las podemos agrupar en tres categorías: comerciales, financieras y de gestión.

Dentro de esas ventajas se pueden enunciar las siguientes:

- La franquicia posibilita el crecimiento de la empresa y la expansión de un negocio con ventajas financieras y de gestión.
- Otra ventaja es la de poder acceder a nuevos mercados, ya sea nuevas regiones, países, etc., y poder compartir, si es conveniente, el riesgo que esto entraña con unos franquiciados familiarizados y conocedores de las peculiaridades de ese nuevo mercado, lo que aumenta, indudablemente, las probabilidades de éxito.
- La rapidez en el crecimiento y el acceso a nuevos mercados es otra de las ventajas de la franquicia. Difícilmente podemos crecer empresarialmente a un ritmo superior al que establezcamos con la franquicia y menos con inversiones reducidas. Esta circunstancia posibilita que podamos estar presentes en mercados en crecimiento en un espacio de tiempo reducido.
- Las ventajas de distribución son muy amplias: en primer lugar, el franquiciador crea una red de distribución de una forma muy económica; en segundo lugar, mejora la distribución/prestación del producto/servicio que comercializa; y, en tercer lugar, el franquiciador queda conectado de forma directa con su mercado.
- Una nueva ventaja hace referencia a sus clientes (los franquiciados). Por una parte, la franquicia provee al franquiciador de unos clientes fijos y consolidados, lo que incide favorablemente en el establecimiento de objetivos y planificación empresarial. Por

otra parte, estos clientes, además de seguros, proporcionan ventas sanas, o lo que es lo mismo, fáciles de cobrar, lo que no sucede en otras actividades comerciales.

- Muchas son las ventajas con referencia al control. La franquicia permite al franquiciador el control del canal de distribución, de las ventas, de las condiciones en que se oferta el producto a los clientes y, también, el control del franquiciado.
- La franquicia contribuye igualmente a potenciar la imagen de marca, ya que los establecimientos son diseñados, los productos colocados en las estanterías, los vendedores utilizan las técnicas de venta, etc., de la forma que el franquiciador cree más correcta para que la oferta empresarial se corresponda a la imagen que se quiere transmitir.

### **3.1.3.5 La asociación de franquiciadores**

Los franquiciadores de la mayoría de los países industrializados han ido constituyendo, a lo largo del tiempo, asociaciones tanto en el propio país como internacionalmente, la mayoría de las cuales datan de los años setenta. Estas asociaciones, que en la mayoría de los casos están formadas exclusivamente por franquiciadores, nacen con una serie de objetivos comunes:

- Contrarrestar la imagen negativa que se había generado en torno a la franquicia.
- Establecer un código deontológico adecuado y promover su cumplimiento.
- Prestar asistencia legal y defender los intereses de sus miembros.

Con todo ello, lo que realmente se pretende es promover la confianza y garantía en las franquicias que sean concedidas por los miembros de la asociación, basándose en el cumplimiento de un determinado código de conducta. Sin embargo, tal y como se ve a continuación, el índice medio de asociacionismo de los franquiciadores es relativamente bajo, puesto

que sólo un 35 por 100 de éstos deciden asociarse, lo cual contribuye a generar un clima de desconfianza en los franquiciadores.

Según datos de un estudio realizado por Arthur Andersen sobre asociaciones de franquicia de 34 países de todo el mundo, el 65 por 100 de las asociaciones tienen menos de 100 miembros franquiciadores y el 35 por 100 restante supera esa cifra, oscilando los datos desde 4 miembros para la Asociación Chilena hasta 677 para la de Estados Unidos. Comparando estos datos con los que se refieren al número de franquiciadores existentes en cada uno de estos países, podemos calcular que el índice asociacionismo oscila desde el 4 por 100 para la Asociación Suiza hasta el 76 por 100 para la Asociación Alemana, con un índice medio del 35 por 100. Por lo que respecta a los miembros franquiciados, 14 de estas asociaciones los aceptan, lo que representa un porcentaje del 41 por 100 de las asociaciones; sin embargo, solamente 7 tienen franquiciados asociados. Esto supone, por término medio, que únicamente 5 de cada 100 franquiciados pertenecen a las asociaciones de franquiciadores.

Tabla 3. Asociaciones de franquiciadores por países

<b>País</b>	<b>Franquiciadores</b>	<b>Miembros afiliados</b>	<b>Porcentaje de asociación</b>
Israel	18	12	67
Rep. Checa	35	8	23
Chile	45	4	9
Yugoslavia	45	19	42
Colombia	48	20	42
Filipinas	56	15	27
Dinamarca	68	12	18
Finlandia	70	25	36
Portugal	70	30	43
Hong Kong	84	19	23
Singapur	85	24	28
Argentina	100	40	40
Indonesia	105	17	16
Malasia	125	40	32

Bélgica	150	24	32
Suiza	170	6	4
Sudáfrica	180	134	74
Noruega	185	50	27
Suecia	200	51	26
Hungría	200	70	35
Austria	200	110	55
España	280	40	14
Holanda	341	153	45
México	375	247	66
Italia	400	60	15
Gran Bretaña	414	149	36
Alemania	500	380	76
Francia	520	100	19
Australia/N.Zelanda	600	400	67
Japón	714	123	17
Brasil	932	511	55
Canadá	1.000	300	30
USA	3.000	677	23

Fuente: Práctica de la franquicia. Serie Mc Graw – Hill de Management.

En Colombia la asociación de franquiciadores existentes corresponde solamente a 48 por cada 100, pero no todos se asocian, esto supone, por término medio que únicamente 20 de cada 100 franquiciados pertenecen a la Asociación de Franquiciadores de Colombia que corresponde a un 42% de asociados.<sup>29</sup>

### **3.1.4 ESTRUCTURA DEL FORMATO DE FACTIBILIDAD Y MODELO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL FRANQUICIADO**

Este apartado tiene como misión estimar con la mayor precisión posible la rentabilidad del negocio que se pretende asumir como franquiciado. Generalmente, el franquiciador proporciona al franquiciado en los

<sup>29</sup> ACOLFRAN (Asociación Colombiana de Franquicias).Cra. 100 No. 11-90 Holguines Trade Center. Torre Valle del Lili, Oficina 606. Santiago de Cali – Colombia. Email: [ibarragan@telesat.com.co](mailto:ibarragan@telesat.com.co)

primeros contactos una cuenta provisional de la explotación para un período entre tres y cinco años de un punto de venta medio de la empresa. Posteriormente, cuando se han formalizado las relaciones entre las partes, este mismo documento es realizado por el franquiciador sobre el punto de venta concreto en el que el franquiciado va a desarrollar su actividad.

Este documento y otros que se proporcionan con menor frecuencia (cuenta provisional de tesorería, balance provisional) van a permitir al futuro franquiciado formarse una idea de los beneficios futuros, rentabilidad, dificultades de tesorería, volumen de ventas a obtener, márgenes, punto muerto, etc.

El futuro franquiciado debe examinar en estos documentos especialmente los siguientes aspectos: En primer lugar, que la cuenta provisional de explotación contiene todos los puntos que la forman, sin ningún olvido voluntario o involuntario por parte del franquiciador (cosa que sucede con cierta frecuencia, sobre todo cuando se muestra para el punto de venta tipo). Es muy frecuente que en los estados financieros provisionales no se incluya el local en el cálculo de la inversión. La supuesta razón de este hecho radica en la imposibilidad a priori de conocer la situación o fórmula que cada franquiciado aporta en relación con su local. Las modalidades más frecuentes son las siguientes: el local puede ser del franquiciado que ya lo poseía con anterioridad, puede adquirirlo para instalarse como franquiciado, puede que efectúe un contrato de arrendamiento y, también, que lo tome en arriendo previo pago de un traspaso. En cualquiera de estos casos, el local supone un coste para el franquiciado que debe ser considerado en las cuentas y balances provisionales.

Los instrumentos de gestión que debe valorar el futuro franquiciado son los siguientes: flujo de caja proyectado, y balance general proyecto. En la práctica, la mayoría de los franquiciados reciben únicamente la cuenta provisional de explotación, raramente la cuenta provisional de tesorería y casi nunca el balance provisional o general.

El flujo de caja y el balance general proyectado deben proporcionar una completa información sobre la inversión inicial que debe acometer el franquiciado para poner en marcha su negocio y mantenerlo en funcionamiento hasta que éste genere los recursos suficientes por sí mismo.

Esta información sobre la inversión inicial debe constar de los siguientes apartados:

- Inmovilizado material: obras de acondicionamiento del local, instalaciones y mobiliario.
- Inmovilizado inmaterial: fianzas.
- Circulante: efectivo, stocks, uniformes del personal, impresos, material de oficina, etc.
- Gastos amortizables: derechos de entrada; constitución de la sociedad, registro, etc.; honorarios profesionales, tasas, etc.; publicidad de lanzamiento; gastos de puesta en marcha (formación del personal, viajes, etc.).

Se recomienda que el franquiciado debe disponer de entre un 33 a un 50 por 100 de la inversión inicial necesaria. Para el montante restante debe acudir al sistema financiero. No es recomendable, en ningún caso, que toda la inversión sea cubierta con préstamos. Está demostrado que hay un mayor aprecio e interés cuando se está jugando con los ahorros o el dinero propios. Por esta razón, algunos franquiciadores obligan a que una parte de la inversión del franquiciado sea efectuada con recursos propios; la proporción oscila entre el 30 y 70 por 100 del total requerido.

#### **3.1.4.1 Cuenta provisional de explotación.**

El franquiciador debe presentar al franquiciado el flujo de caja proyectado por un período que oscila de tres a cinco años. Las previsiones deben estar adaptadas al punto de venta franquiciado y ser lo más objetivas y reales posibles.

Tabla 4. Flujo de Caja Anual

<b>PERIODOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas					
Stock final					
<b>TOTAL INGRESOS</b>					
<b>GASTOS</b>					
Compras					
Stock inicial					
Personal					
Seguridad Social					
<i>Royalties</i>					
Publicidad					
Reparación y mantenimiento					
Agua, gas, electricidad					
Teléfono					
Transportes					
Material oficina					
Relaciones públicas					
Viajes y dietas					
Alquileres					
Tasa e impuestos					
Seguros					
Gastos financieros					
<b>TOTAL GASTOS</b>					
Amortizaciones					
<b>RESULTADO NETO</b>					

Fuente: Autoras del proyecto

El Flujo de Caja se puede hacer por años, meses o semanas. Un modelo de esta cuenta se muestra en el cuadro anterior.

### **3.1.4.2 Verificaciones**

Tiene como misión verificar algunos aspectos básicos de la franquicia que en algunos casos pueden ser engañosos y conducir a la ruptura de relaciones con el franquiciador.

- Verificación de que el franquiciador es propietario de la marca y signos distintivos que constituyen los elementos de identificación de la franquicia. La propiedad de los elementos de identificación de una franquicia es fundamental para el éxito de la misma. Por tanto, se debe asegurar de que el franquiciador sea el propietario de la empresa. Para verificarlo se acude al registro de patentes y marcas (Cámara de Comercio).
- Verificación de la situación financiera del franquiciador. El franquiciado debe solicitar a través de la entidad o entidades financieras con las que trabaje un informe sobre la solvencia financiera del franquiciador. Solicitar referencias bancarias, es una práctica corriente en el mundo financiero y son imprescindibles para la tranquilidad del futuro franquiciado.
- Pertenencia del franquiciador a asociaciones nacionales e internacionales de franquicia. Un aspecto importante de valoración del franquiciador es la pertenencia a asociaciones de franquicia. La mayoría de asociaciones de franquiciadores serias imponen una serie de reglas en favor del desarrollo de la franquicia que se recogen en el código deontológico que están obligados a respetar.

La mayoría de estos códigos suponen, en mayor o menor medida, garantías del comportamiento positivo de un franquiciador respecto a un franquiciado y, en cierta medida, armas que pueden esgrimir un franquiciado en el caso de abusos por parte del franquiciador.

#### **3.1.4.3 Examen del Contrato**

El contrato constituye el elemento fundamental en el que se asienta la franquicia. Es un documento que firman franquiciador y franquiciado en el que se recogen los derechos y obligaciones de las partes.

Generalmente el franquiciador presenta un contrato-tipo al candidato a franquiciado para que lo firme. El franquiciado no debe limitarse a firmar este contrato, como generalmente ocurre, sino que debe analizar cuidadosamente (siempre es recomendable el asesoramiento de expertos en esta materia) que se recojan en el contrato los derechos prometidos como franquiciado y las obligaciones comprometidas por el franquiciador. Resulta sorprendente la cantidad de servicios y ayudas ofrecidas por el franquiciador que después no se ven recogidas en el contrato y, por tanto, quedan en el aire (la mayor parte de las veces no se dan posteriormente) los compromisos del franquiciador.

Hay que decir que las cláusulas del contrato no son inamovibles y, por consiguiente, pueden ser aumentadas o disminuidas por acuerdo entre las partes. Pero parece ineludible que si el franquiciador promete una serie de ayudas o servicios al franquiciado estas obligaciones sean incluidas en el contrato.

Otro aspecto a tener en cuenta por el franquiciado en el contrato es el relativo a las cláusulas de penalización por incumplimiento del contrato por parte del franquiciador (por ejemplo, por retrasos en el aprovisionamiento) que constituyen grandes perjuicios para el franquiciado.

También es importante que se reflejen claramente las cláusulas referentes a la renovación del contrato y, especialmente, la no obligatoriedad de volver a pagar el canon de entrada. Hoy en día son muchas las franquicias que obligan a pagar un nuevo canon de entrada por la renovación del contrato. También deben figurar en el documento las cláusulas de rescisión del contrato.

#### **3.1.4.4 Criterio de evaluación del Proyecto para el Franquiciado.**

Para la realización de la Evaluación de la franquicia con respecto al franquiciado se compara los beneficios asociados a una decisión de inversión con su componente flujo de desembolsos proyectados en la Inversión Inicial, Trámites Legales, Capital de trabajo, compra de activos en muebles y enseres, para esta alternativa se requiere el ingreso derivado de las ventas estimadas de los productos de calzado.

Para armar el flujo de caja, se requiere de una inversión inicial y de las respectivas entradas y salidas de efectivo y así diseñar un análisis de oportunidad del negocio por parte del franquiciado.

## **CAPITULO VI. APLICANDO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER A LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN SANTANDER**

### **4.1 Fuerzas que mueven la competencia en sectores industriales**

Una teoría relativamente nueva de administración, indica que toda empresa que se encuentra compitiendo en un sector industrial, debe poseer una estrategia y el análisis de ella y su enfoque estratégico, le permitirán desarrollarse en un mercado de manera amplia y eficaz.

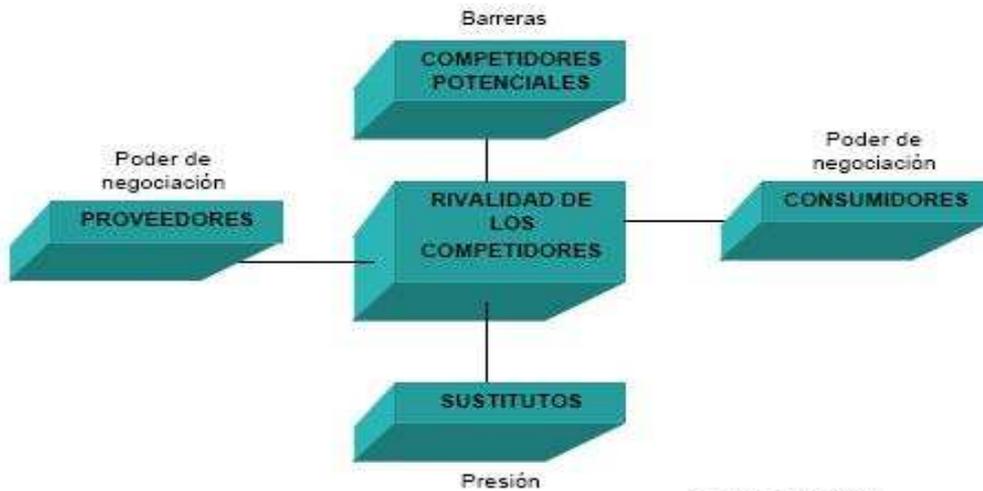
Michael Porter diseñó una herramienta que sintetiza en un solo escenario las diferentes interrelaciones a las cuales se ve expuesta una empresa. Según él, aparecen claramente cinco fuerzas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de un sector industrial<sup>30</sup>.

Dichas fuerzas competitivas, se enmarcan en una herramienta conocida por muchos como el Diamante Competitivo de Porter.

Figura 11. Fuerzas que mueven la competencia en sectores industriales

---

<sup>30</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. CECSA. 2001. p 23.



Fuente: PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. CECSA. 2001. p 23.

#### 4.1.1 Ingreso potencial de nuevos competidores.

Cualquier empresa que tenga la posibilidad real de entrar a competir en un nuevo mercado para así obtener una participación, dicho interés depende de diferentes barreras, que se denominan de entrada, creadas por las empresas que tienen la participación total del tamaño del mercado, implementadas para volverlo atractivo o no, algunas de estas barreras pueden ser:

- Economías de escala: manejo eficiente de los costos en los procedimientos internos de cada empresa, lo cual lleva a precios de venta atractivos para los consumidores y desaliento a los competidores.
- Diferenciación del producto: son los rasgos característicos de cada producto de una empresa particular, lleva inmerso no solamente particularidades tangibles sino también intangibles como son servicio al cliente o satisfacción de deseos entre otras.
- Requisitos de capital: definido como las necesidades de recursos financieros inevitables para el ingreso de una empresa en el sector objetivo.
- Costos cambiantes: definido por Porter como los costos en los

que se incurre al cambiar de proveedor, no se refiere solamente a quienes abastecen materias primas, también entran en él, entrenar nuevos empleados, desarrollar nuevos proveedores y clientes.

- Acceso a los canales de distribución: la entrada de un nuevo competidor, exige de él, negociaciones directas a todo nivel en la cadena de distribución, ofreciendo aumentos en los márgenes de utilidad para el canal, lo cual redundará en disminución de sus propios márgenes.
- Desventaja en costos diferentes a los de escala como: patentes, ubicación geográfica, etc.
- Política gubernamental como: licencias, permisos, normas del medio ambiente, etc.

#### **4.1.2 Rivalidad entre los competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, numerosos o con costos fijos altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Puede darse también una alta rivalidad, cuando el crecimiento de la industria es lento, ya que permite la entrada de nuevos competidores. Otro caso puede ser cuando hay falta de diferenciación o costos cambiantes, ya que los productos llevarán a relaciones de corta duración.

#### **4.1.3 Poder de negociación de los proveedores.**

Definido desde el punto de vista, de que tan fuerte o débil puede ser dependiendo las condiciones del mercado, la importancia del producto que ofrece y la existencia o no de sustitutos. Se podría enmarcar el poder de negociación cuando:

- Existen Oligopolios concentrados. Pocas empresas grandes un solo mercado.
- No hay productos sustitutos.
- Clientes de diferentes sectores industriales para un solo grupo de proveedores.
- Alta diferenciación y costos de cambio altos.
- Proveedores con posibilidades de integración hacia delante.

#### **4.1.4 Poder de negociación de los compradores.**

Importante, pero poco probable y muy especializado, esos clientes inclinan la balanza en el caso de existir productos sustitutos, se definen clientes poderosos cuando:

- Las compras de los clientes son en grandes cantidades y por lo tanto representan una parte inconmensurable de los ingresos de los proveedores.
- Los productos que compran tienen baja diferenciación o existen sustitutos en el mercado.
- Los clientes son una amenaza para los proveedores si tienen la posibilidad de integración hacia atrás.

#### **4.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

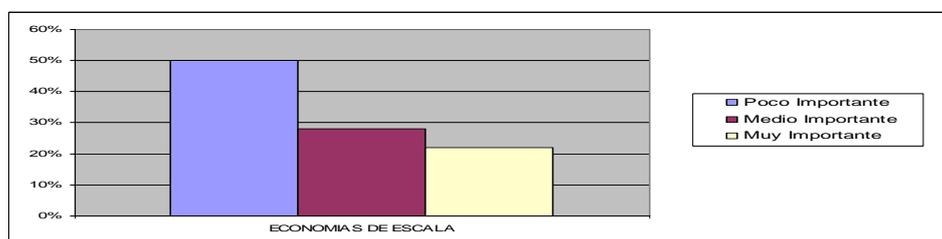
Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. La disponibilidad de ellos le permite al cliente estar permanentemente comparando precio y calidad, por la posibilidad de sustituir su compra por otra que le genera el mismo beneficio.

## **4.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER PARA EL SUBSECTOR CALZADO EN SANTANDER**

La Universidad Autónoma de Bucaramanga realizó en el año 2007 un análisis exhaustivo del subsector calzado<sup>31</sup> basado en los lineamientos del doctor Michael Porter, el cual se compila y se analiza a continuación, desde un punto de vista objetivo, utilizando los datos que arrojó dicho estudio pero examinándolo con criterio propio.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Figura 10. Economías de escala

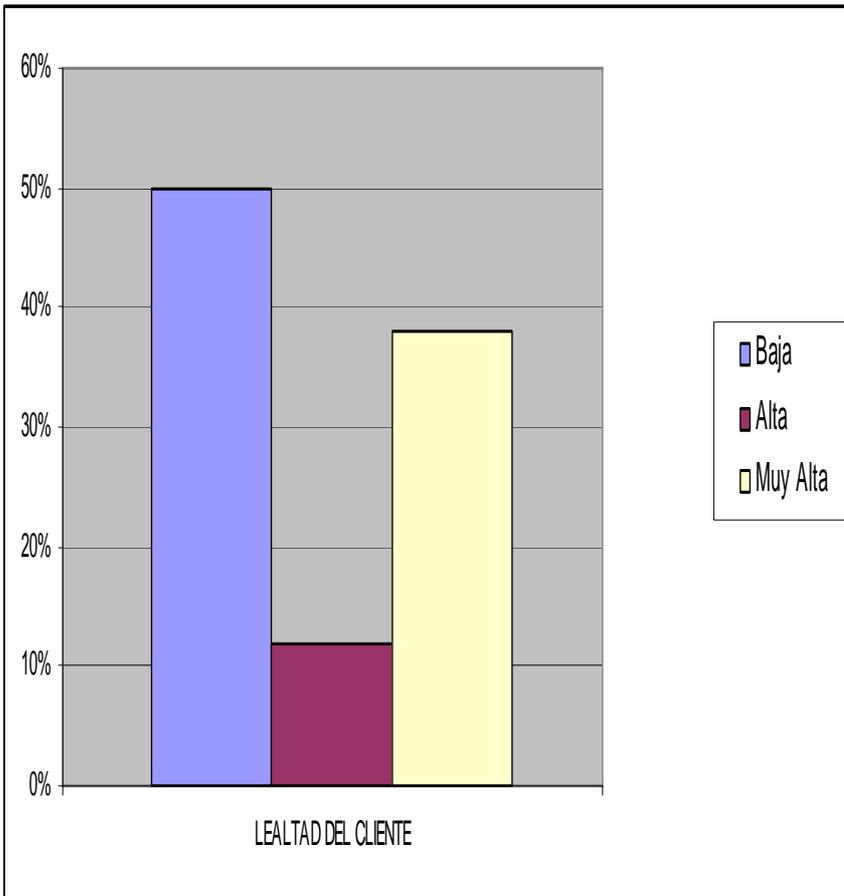


Fuente: Autores del Proyecto

En la anterior figura, se aprecia el manejo de las economías de escala, y su uso eficiente en las diferentes empresas del subsector calzado, tiene para el 50% de los empresarios una importancia baja, y solo el 22% le da una alta importancia, a la luz de los resultados, podría entender el observador la estrecha relación que existe entre la baja competitividad internacional de las empresas y el desinterés por adquirir tecnologías de punta.

Figura 11. Lealtad del cliente

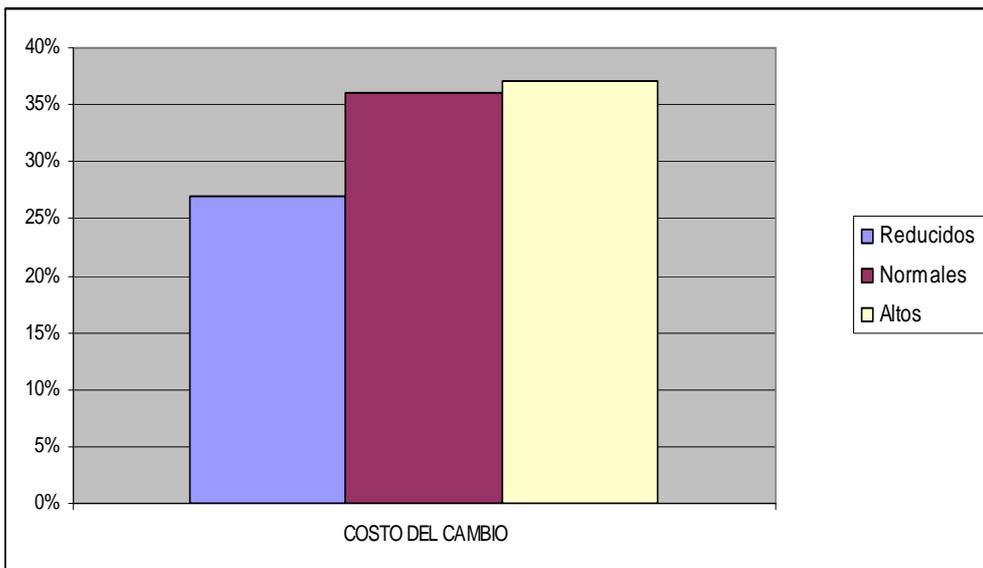
<sup>31</sup> BARON PINTO HAIBER ALBERTO, SERRANO SERRANO SANTIAGO, ZAPPA OROSCO JULIO CESAR. Proyecto Postgrado en Administración, Competitividad Internacional de Productos del Cuero y el Calzado del Distrito Industrial de Santander del Sur, República de Colombia. UNAB. 2007.



Fuente: Autores del Proyecto

Toda empresa entiende que su sostenibilidad en el tiempo y la generación de recursos como producto de su razón social, depende de las estrechas relaciones que mantenga con los diferentes actores del mercado, siendo el número uno el cliente, por lo que él representa. El 38% de los encuestados basan sus ventas en la lealtad del cliente, relaciones duraderas, aunque inquieta el hecho que el 50% de ellos les parece que la lealtad del cliente es baja, las razones podrían ser: baja diferenciación de productos, calidad entre otras.

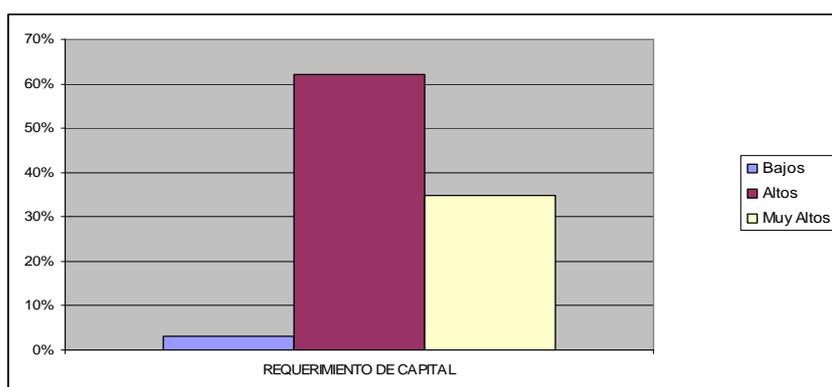
Figura 12. Costo del cambio



Fuente: Autores del Proyecto

El 37% de los empresarios del calzado consideran como alto el costo del cambio de proveedor, un porcentaje similar lo considera como normal y el 27% como reducido, esto se puede traducir en que la mayoría de los proveedores ofrecen similitud de insumos, en calidad y precio, así como políticas de venta parecida, lo cual a la mayoría de los empresarios no los hace comprometerse con un solo proveedor.

Figura 13. Requerimiento de capital

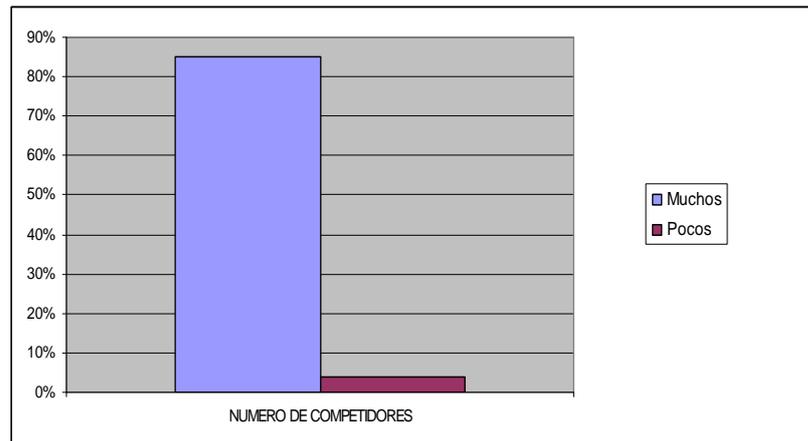


Fuente: Autores del Proyecto

La inmensa mayoría de los empresarios del subsector, considera como alto o muy alto el requerimiento de capital para el montaje y puesta en marcha de empresas de calzado en la región.

## Rivalidad entre competidores

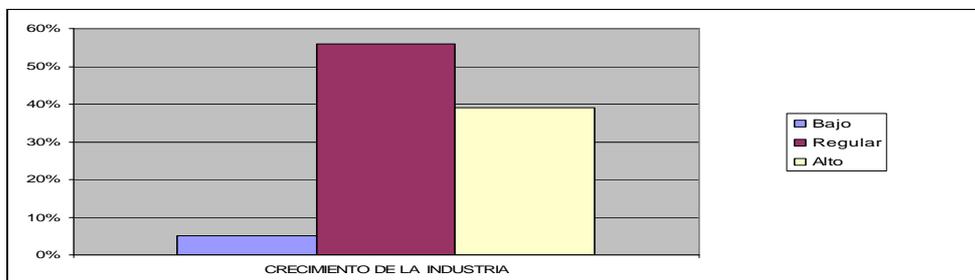
Figura 14. Número de competidores



Fuente: Autores del Proyecto

Casi la totalidad de los empresarios, considera que existen en éste momento muchos competidores repartiéndose el mismo tamaño de mercado, esto entrega al cliente una amplia variedad de productos y permite un desarrollo de libre mercado, sin prácticas como las que se ven en los oligopolios.

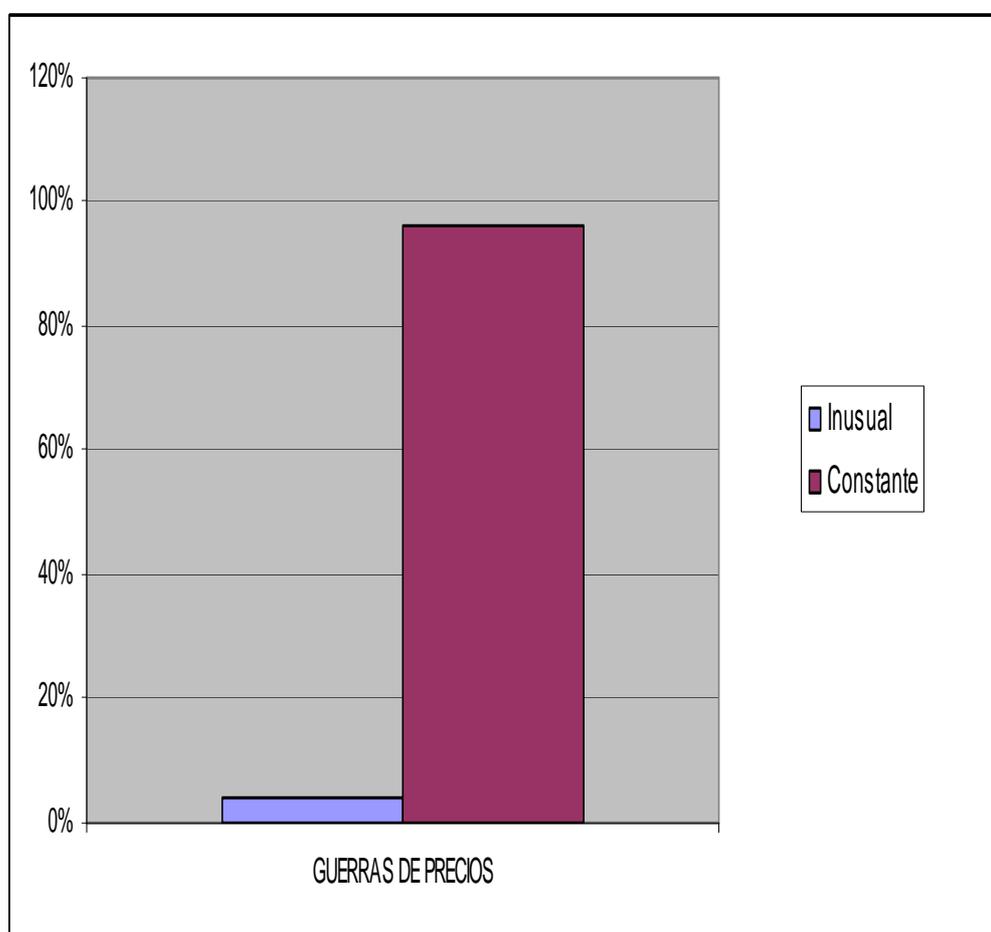
Figura 15. Crecimiento de la industria



Fuente: Autores del Proyecto

La mayoría de los encuestados considera que el crecimiento de la industria del calzado en Santander, ha sido sostenido, pero casi un 40% cree que ha sido alto, esto se convierte en un generador de rivalidad entre competidores al interior de la industria, por servir de motivante en la ampliación de la participación de cada una de las empresas en el tamaño total de las ventas de la industria.

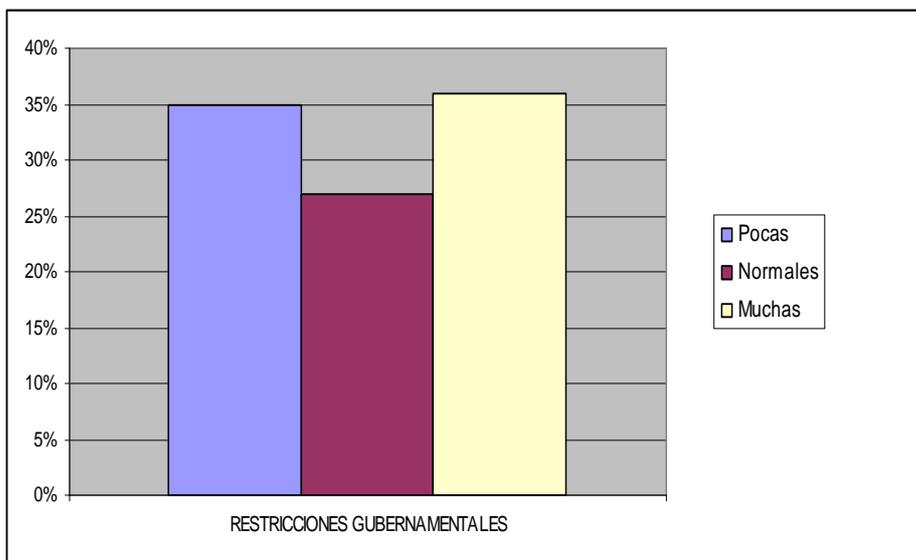
Figura 16. Guerras de precios



Fuente: Autores del Proyecto

El 96 % de los encuestados consideran que la guerra de precios es una práctica constante, en la búsqueda de las empresas por unas mayores ventas.

Figura 17. Restricciones Gubernamentales

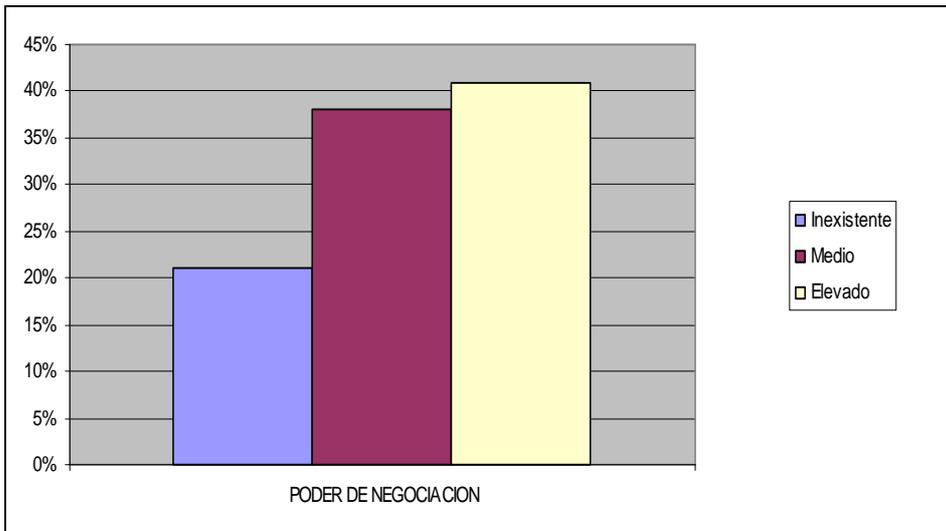


Fuente: Autores del Proyecto

Definitivamente se nota que no existe claridad al respecto ni un consenso dado alrededor de dicho concepto.

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

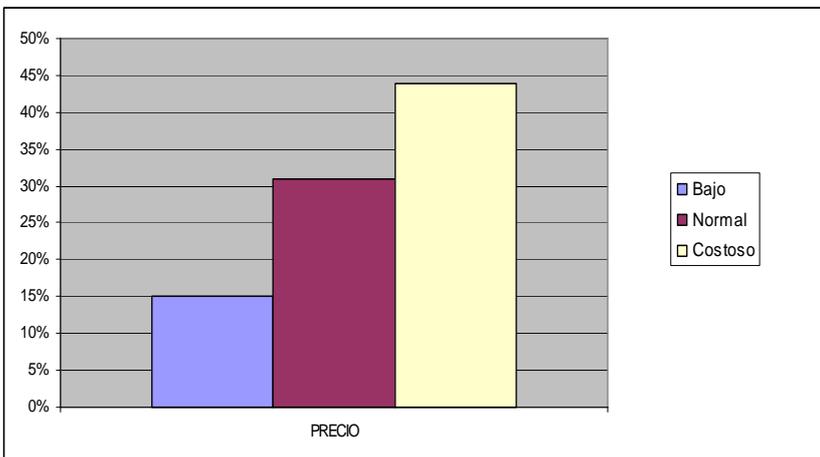
Figura 18. Poder de negociación



Fuente: Autores del Proyecto

Para más del 75 % de los propietarios de las empresas de calzado consideran que el poder de negociación de los proveedores es medio y elevado, se debe investigar más a profundidad cuáles son sus prácticas y políticas de venta de insumos y satisfacción de clientes.

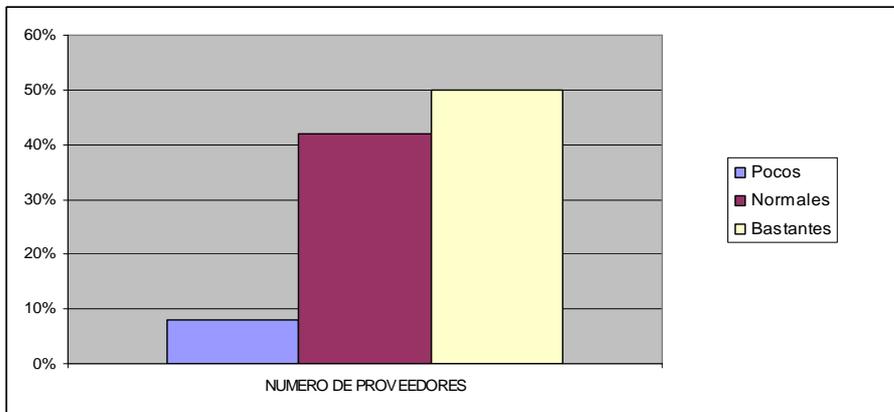
Figura 19. Precio



Fuente: Autores del Proyecto

Alrededor del 48% de la población encuestada, considera como costosos los insumos proveídos, solo un 15% considera como bajo ese costo de los insumos entregados por los proveedores.

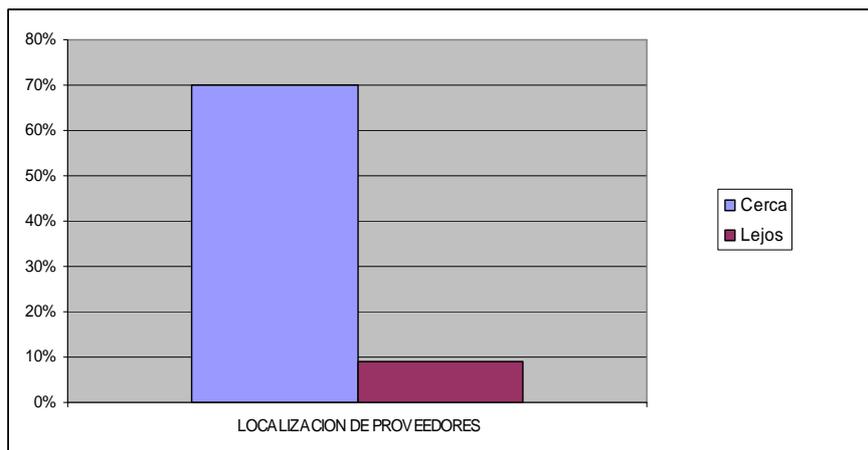
Figura 20 Número de proveedores



Fuente: Autores del Proyecto

El 50% de los propietarios de empresas del calzado considera que existen bastantes proveedores de materia prima e insumos al subsector de calzado, alrededor del 42% considera como normal la cantidad de los mismos.

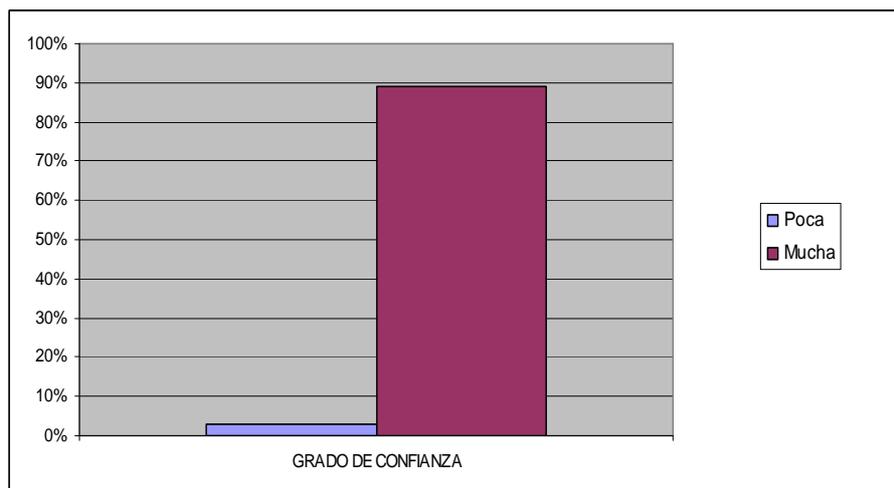
Figura 21. Localización de Proveedores



Fuente: Autores del Proyecto

El 70% de los fabricantes de calzado y productos del cuero, considera que los proveedores se encuentran cerca de sus empresas o puntos de venta.

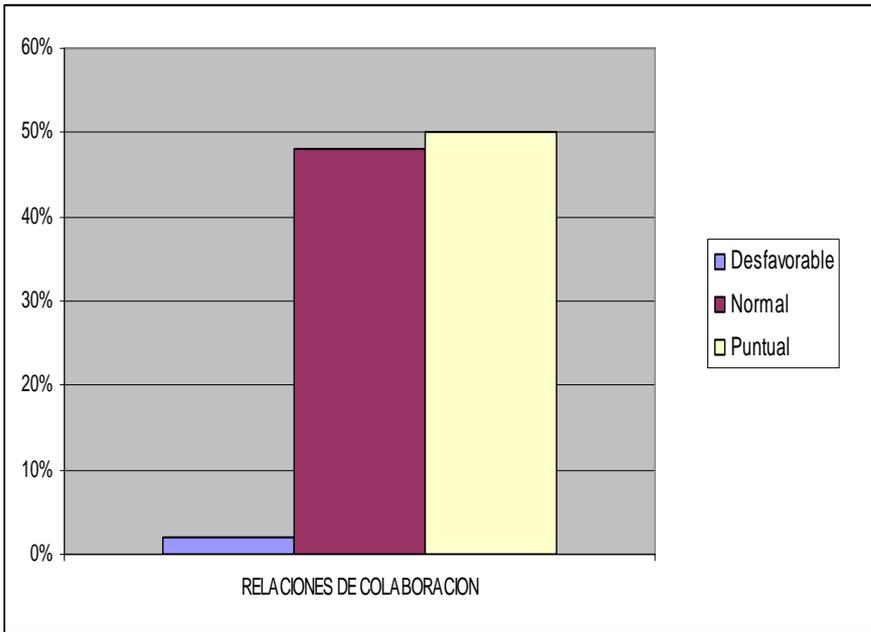
Figura 22. Grado de Confianza



Fuente: Autores del Proyecto

El 90% de los encuestados afirma tener mucha confianza en sus proveedores, siendo ésta una fortaleza grande para ellos.

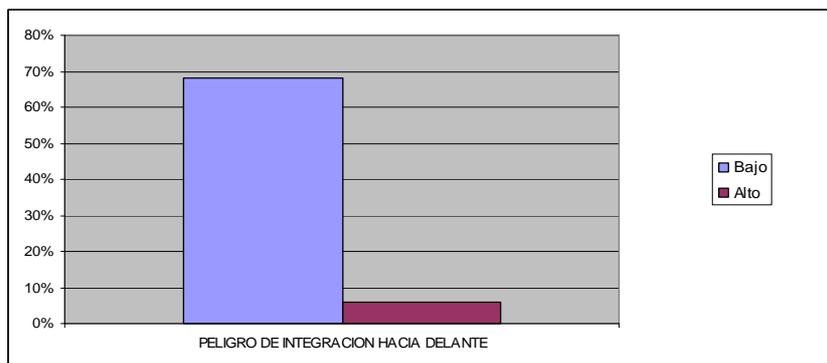
Figura 23. Relaciones de colaboración



Fuente: Autores del Proyecto

El 98% de la población encuestada considera como normal y puntual los compromisos adquiridos por sus proveedores con ellos, indica seriedad en las obligaciones y fortalece las relaciones de colaboración.

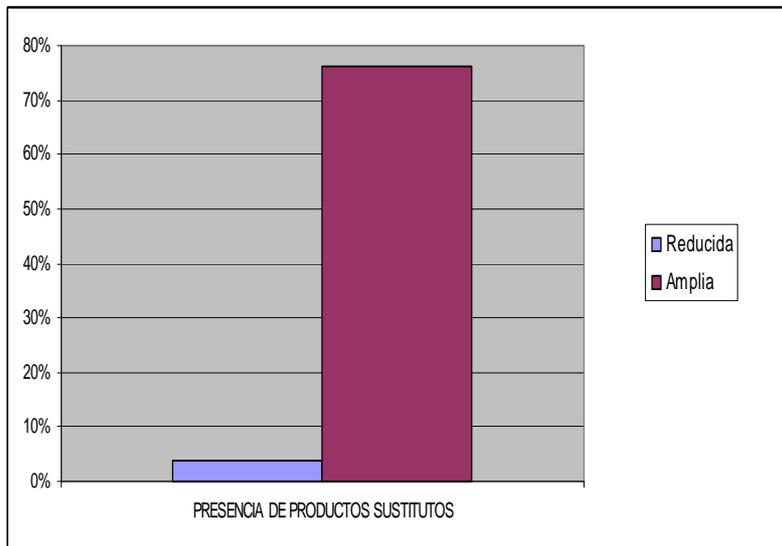
Figura 24. Peligro de integración hacia delante



Fuente: Autores del Proyecto

El 68% de los fabricantes de la industria del cuero y calzado, considera bajo el riesgo o peligro de integración vertical hacia delante por parte de sus proveedores.

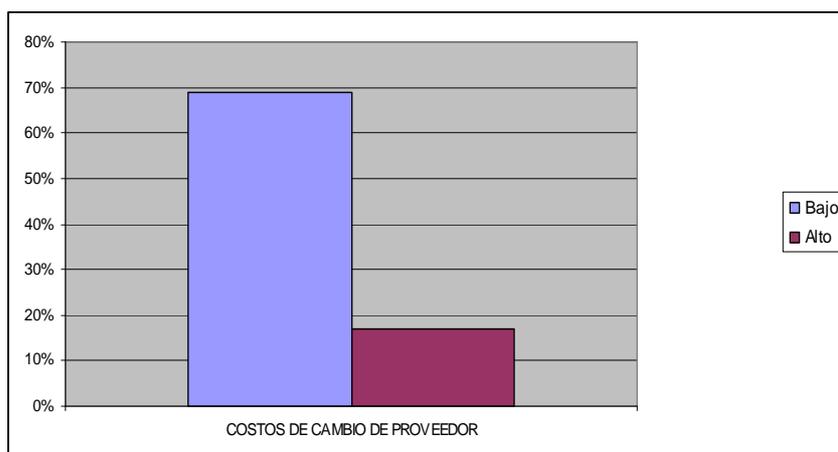
Figura 25. Presencia de productos sustitutos



Fuente: Autores del Proyecto

Alrededor del 75% de los encuestados considera que existe una amplia presencia de productos sustitutos de insumos en el mercado. Podrían cambiar de un proveedor a otro.

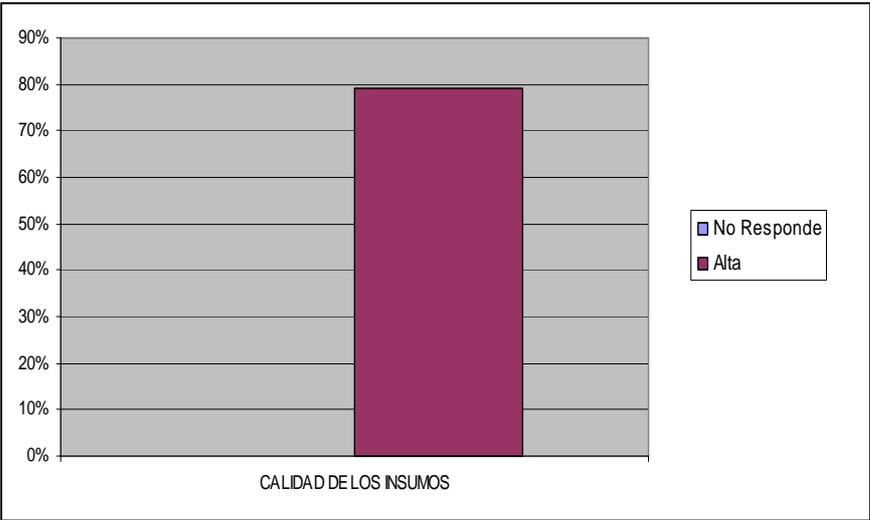
Figura 26. Costo de cambio de proveedor



Fuente: Autores del Proyecto

Los fabricantes de calzado y productos de cuero (68%), consideran bajo el costo de cambio de un proveedor a otro, influye en éste punto de vista, la diversidad de proveedores en cantidad y portafolio de productos y posiblemente la similitud de sus políticas de ventas.

Figura 27. Calidad de los insumos

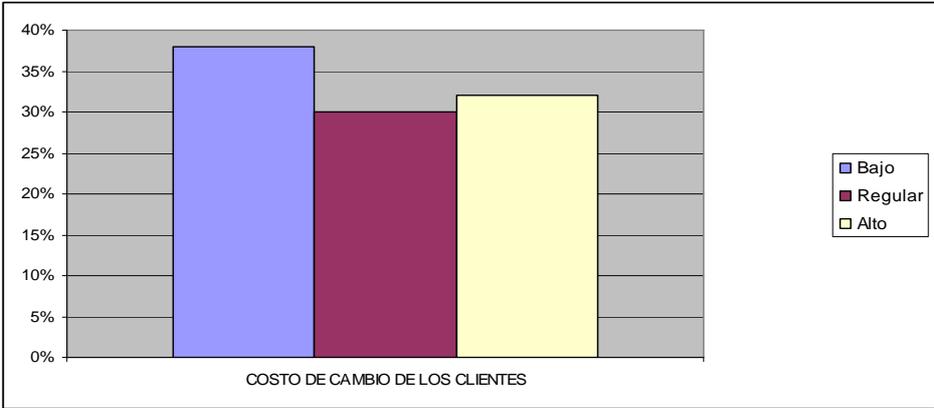


Fuente: Autores del Proyecto

El 79% de los encuestados considera alta la calidad de los insumos ofrecidos por sus proveedores, sin embargo el 21% de ellos no respondieron a la pregunta.

**Poder de negociación de los clientes**

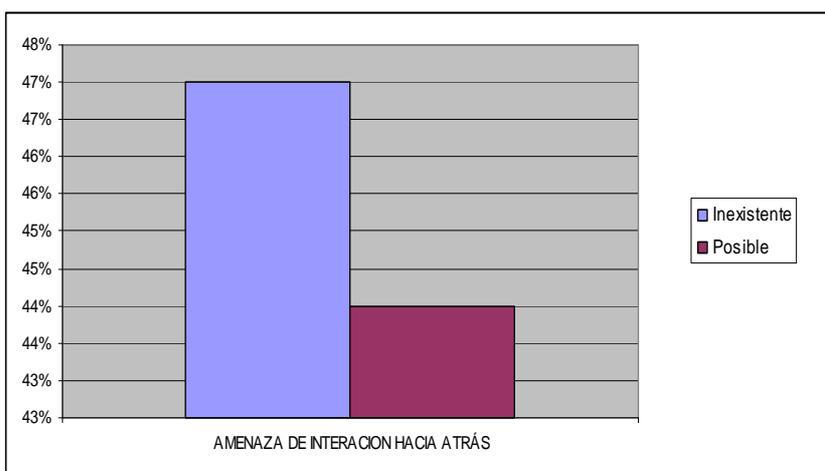
Figura 28. Costo de cambio de los clientes



Fuente: Autores del Proyecto

Los fabricantes no muestran decisiones marcadas en este aspecto, el costo de cambiar clientes, no es para ellos ni alto ni bajo, en este aspecto los clientes tendrían poco poder de negociación.

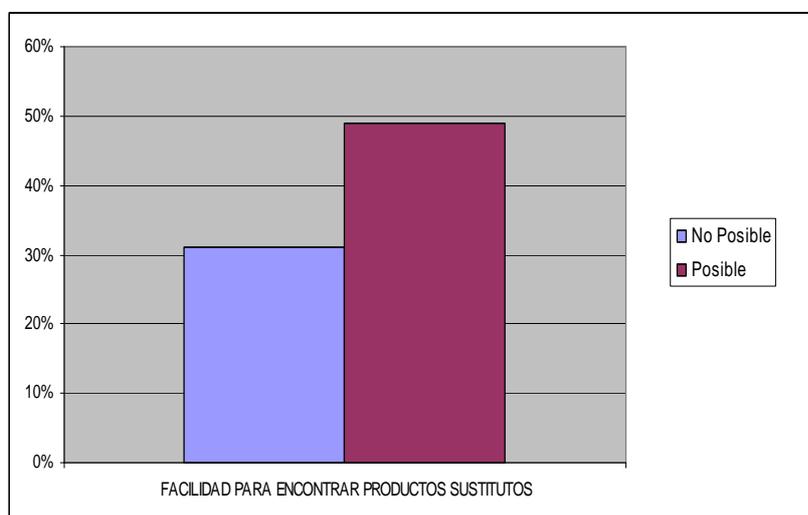
Figura 29. Amenaza de integración hacia atrás



Fuente: Autores del Proyecto

Para casi el 50% de los encuestados es inexistente la posibilidad que los clientes se integren verticalmente hacia atrás y formen sus propias empresas.

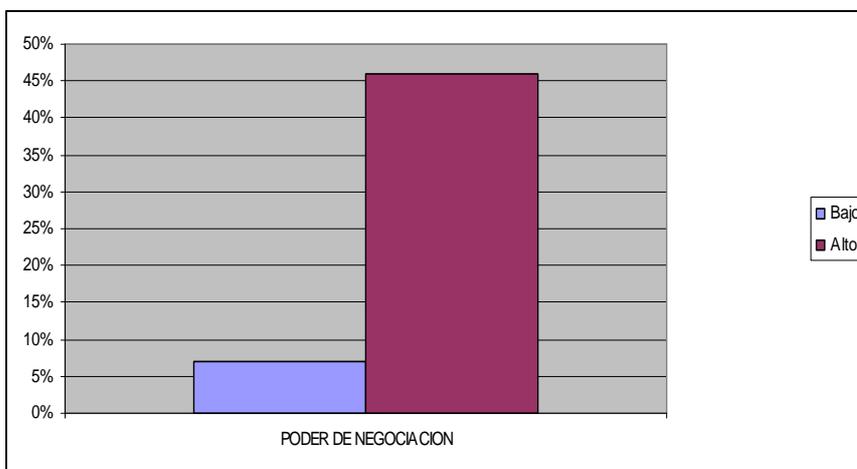
Figura 30. Facilidad para encontrar productos sustitutos



Fuente: Autores del Proyecto

Para alrededor del 50% de los fabricantes es posible que los clientes encuentren productos sustitutos en el mercado, la explicación es obvia si se recuerda que el tamaño de mercado está competido por más de 1400 empresas legalmente registradas para el mismo subsector.

Figura 31. Poder de negociación

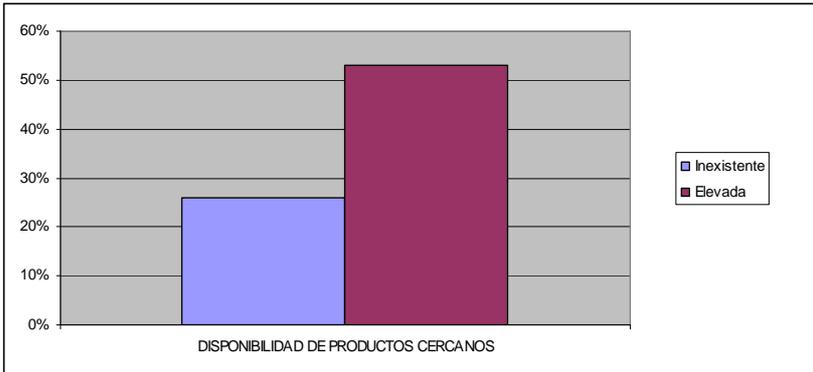


Fuente: Autores del Proyecto

Los fabricantes consideran como alto el poder de negociación de los clientes al momento de la compra, influye el hecho de la alta competencia que se registra y la facilidad del cliente para comprar en múltiples almacenes.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

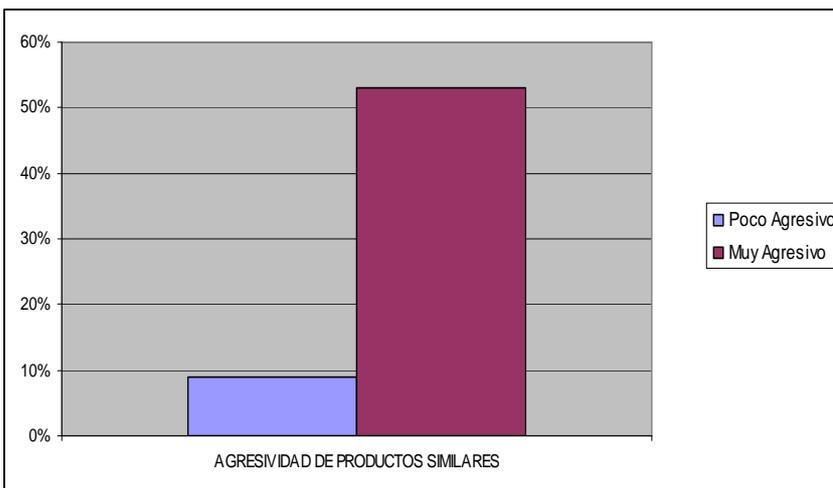
Figura 32. Disponibilidad de productos cercanos



Fuente: Autores del Proyecto

Los fabricantes (52%) consideran elevada la disponibilidad de productos cercanos por parte de los clientes.

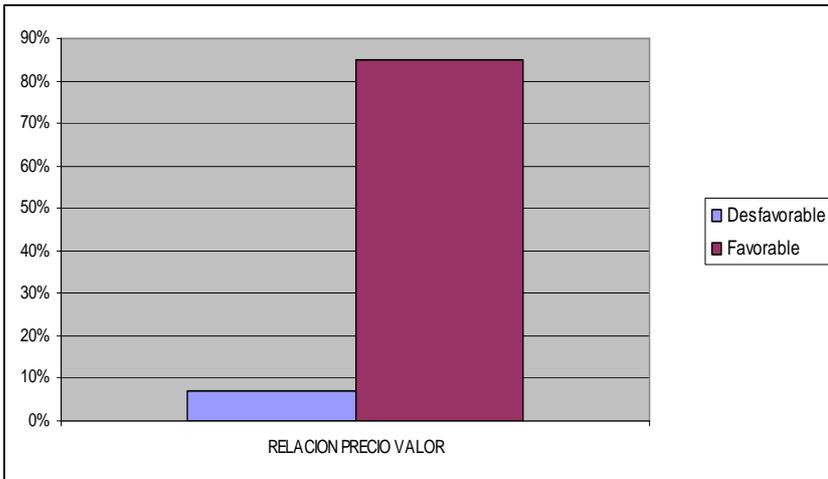
Figura 33. Agresividad de productos similares



Fuente: Autores del Proyecto

Consideran los fabricantes (53%) como muy agresivas las estrategias de ingreso y sostenimiento en el mercado de productos similares, esa agresividad se puede dar en publicidad, precio, calidad, etc.

Figura 34. Relación precio valor

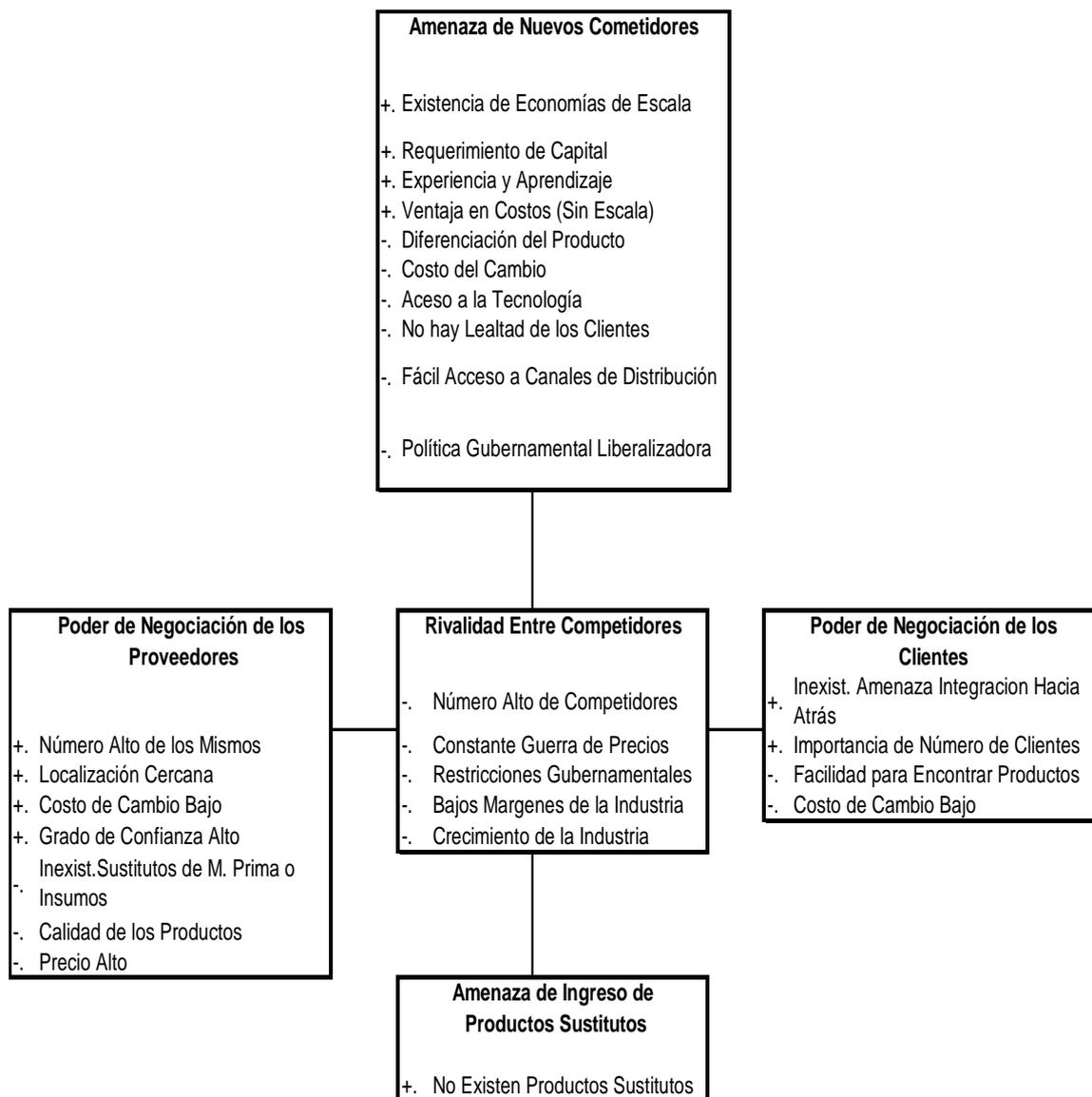


Fuente: Autores del Proyecto

Si de algo están convencidos los empresarios del calzado es que los productos que ellos ofrecen al mercado poseen una favorabilidad alta en cuanto a la relación precio valor que ofrecen y por la cual pagan los clientes.

### **REPRESENTACIÓN GRÁFICA RESUMIDA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER PARA EL SUBSECTOR CALZADO**

Figura 35. Las cinco fuerzas competitivas - Subsector Calzado



Fuente: Autores del Proyecto

## CONCLUSION

Una de las razones por las cuales las mayorías de las empresas no permanecen en el medio, es que son creadas sin que se realice un estudio de mercado previo que permita determinar que segmento del mismo no ha sido satisfecho y por el contrario se genere sobresaturación del mismo.

El sector calzado no es ajeno a esta situación y según la información recopilada adolece de fallas como la anterior. Otro aspecto a tener en

cuenta es el contrabando, debido a que con sus bajos precios son una competencia fuerte y desleal para el sector, abonado a la situación económica de los consumidores, los cuales por consecuencia de la misma prefieren productos de bajo precio sin mirar su calidad.

Otra de las razones y con gran significado es la falta de tecnología por parte de los productores, algunos por su incapacidad financiera, otros por el costo y falta de recursos para adquirirla, trayendo como consecuencia bajo productividad, calidad y competitividad. Cabe anotar aquí que muchos empresarios temen al cambio tecnológico, lo que implica la tecnología de punta y el desconocimiento del como realizar los procesos por falta de capacitación y conocimiento.

A pesar de que el gobierno incentiva la inversión en los medios productivos para los pequeños y medianos empresarios es difícil el acceso a los créditos por el poco respaldo económico que poseen para dichos créditos, otro inconveniente que se suma para su crecimiento tecnológico.

También se observo que los empresarios no cuentan con un sistema contable confiable que les permita liquidar en forma oportuna los costos de producción, por lo cual no conocen a ciencia cierta cual es el sacrificio económico en su producto y la desviación que se puede llegar a presentar al determinar el costo de producción total y el costo unitario de fabricación, siendo este ultimo tomado como base para la fijación de su precio de venta.

En la parte laboral se encuentra que se castiga el pago al trabajador, siendo un incentivo negativo al revertirse en la producción, por lo general los microempresarios, no tienen afiliados a sus trabajadores al sistema de seguridad social y no realizan los pagos respectivos a los cuales tienen derecho por ser un contrato de trabajo, cabe resaltar que el empresario prefiere asumir el riesgo de lo que significaría el costo de un accidente de trabajo, que dar cumplimiento a las normas laborales vigentes.

Sin embargo y a pesar de todos los inconvenientes reflejados por el gremio descrito anteriormente, existen otros métodos que aun no se han aprovechado en su totalidad que les permita mejorar su competitividad y acaparamiento en el mercado como lo son la producción satélite y la franquicia.

La producción satélite abarata los costos debido a la disminución en la inversión en infraestructura física, y este beneficio se ve reflejado en doble vía, primero para quien realiza su producción por el sistema satelital ya que a sus costos fijos le agregaría los costos de la materia prima y mano de obra y para quien elabora el producto ya que tendrá ocupada en un mayor porcentaje su capacidad productiva.

Otra forma que pueden encontrar competitividad los empresarios dedicados a la producción y comercialización de calzado en Bucaramanga y Santander es mediante la franquicia. La franquicia tiene muchas ventajas competitivas, entre estas podremos enunciar el hecho de que la marca ya se encuentra posicionada en el mercado, que existe un mercado ya ganado y esto mejora la rentabilidad en el producto final.

Cabe resaltar que los productores y comercializadores de calzada a pesar de todas las insuficiencias con que cuentan, ya sea por su parte tecnológica, capacidad financiera, mano de obra especializada, creen en su producto, confían en lo que están haciendo y saben para donde van, algo que deben aprovechar aun mas para competir dentro del mercado interno y el mercado externo.

Falta un poco mas de unión dentro del gremio para que a través de ellos mismos jalonen los procesos y sean un centro de producción importante a nivel nacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ACICAM, Plan de Mejoramiento de la Cadena Productiva del Calzado, el Cuero y sus manufactura, Bogota, 2000.
- ARESE, Héctor Félix. Práctica profesional de negocios internacionales. Bogota. Editorial Norma. Año 2005. 350p.
- ASOINDUCALS. "Documento informativo". Bucaramanga: 2005. 25p.
- CAMARA DE COMERCIO, Dinámica y Potencial Productivo y Comercial de la microempresa en el Nor-Oriente colombiano, Bucaramanga, 1996.344p
- CARCE, "Análisis del estado actual de Competitividad de los Sectores Potencialmente exportadores de Santander".Bucaramanga:2002. 255p.
- CEIN. "Distrito Industrial de Calzado Área Metropolitana de Bucaramanga: Un paso al Desarrollo Regional". Bucaramanga: SIC Editorial, Universidad Cooperativa de Colombia, 2005. 240p.
- CEINNOVA, Microempresa y Competitividad del Sector Cuero, Bogotá: 2004. 153p.
- CERUTTI, Julia. "Estudios sectoriales: Industria del calzado". Buenos Aires: Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación, 2003.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. "Cuero, Calzado e Industria marroquinera"[en línea] Bogotá, 2004. Disponible en Internet URL: [http://: www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)
- DICCIONARIO DE COMERCIO EXTERIOR. Madrid. Editorial Cultural S.A. 2002. 339p
- GAMBOA, Herlinda, "Plan de Negocios de la Asociación de Industriales del Calzado y Similares "ASOINDUCAL'S" para la exportación de Calzado". Bucaramanga: UIS, 2002. Proyecto de Grado Universidad Industrial de Santander. Escuela de Ingeniería industrial.
- GARCIA SORDO, Juan B. Marketing Internacional. México: Mc Graw Hill, 2001 549p. MESA SECTORIAL DEL CUERO, CALZADO Y

MARROQUINERIA. Caracterización Ocupacional del Sector del Cuero, Calzado y Marroquinería. Bogotá, 1999.

- MINERVINI, Nicola. Manual del Exportador: La ingeniería de la exportación. Herramientas para actuar con éxito en los mercados internacionales. México: Mc Graw Hill.2001.333p.
- MINISTERIO DE ECONOMIA DE LA NACION. "Estudios sectoriales: Industria del calzado", [En Línea] Buenos Aires Google, 2005. Disponible en Internet URL: [http:// www.colombiacompite.gov.co](http://www.colombiacompite.gov.co).
- PROEXPORT COLOMBIA, Razones para exportar.[en línea]Bogota: Google, 2005. Disponible en Internet.URL:<http://www.proexport.com.co>. SENA, Situación del Sector Cuero y Similares, Bucaramanga, 2000. 467p
- ACOFRAN (Asociación Colombiana de Franquicias).Cra. 100 No. 11-90 Holguines Trade Center. Torre Valle del Lili, Oficina 606. Santiago de Cali – Colombia. Email: [ibarragan@telesat.com.co](mailto:ibarragan@telesat.com.co)
- CASTRO H. RAUL Y MONKATE KAREN. Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión. Universidad de los Andes. Facultad de economía. Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico. Abril de 1998. P. 235
- DI CONSTAZO ZARAGOZA, Juan; VILALTA Y PERDOMO, Alejandra; CARDENAS DURAN, Donato. Desarrollo de sistemas de franquicias. México, Editorial Mc Graw – Hill, 1997, páginas 89-92.
- FED, David y MALHOTRA, Narres K. Conceptos de administración estratégica. Quinta Edición. Ed. Prentice hall, 2002. P. 84
- GARCÍA SERNA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Prensa Moderna Impresiones S.A. Tercera Edición. Bogotá, 1999. P. 120.
- HARGADON JR, Bernard J. y MUNERA CARDENAS Armando. Contabilidad de Costos, Grupo editorial Norma. Segunda Edición, 1995. P. 135

- KINNER, Thomás. Investigación de Mercados; Mc Graw Hill S.A. Segunda Edición, Bogotá, 2002. P. 205
- KOONT'Z, Harold y KOONT'Z, Od'onell. Elementos de Administración Moderna. Mc. Graw Hill, Primera Edición. Bogotá, 1992. P. 45
- Monografías.com. Responsabilidades e indicadores de Evaluación Bierman H. y S. Smidt, El presupuesto de bienes de capital. Fondo de Cultura Económica. 1997.
- NACIONES UNIDAS. Manual de Proyectos de Desarrollo Económico. Bogotá; 2006. P. 156
- PABÓN BARAJAS, Hernán. Gestión Tecnológica. Bucaramanga. UIS, 1995. P. 87
- Mc. GREGOR, Dougals. El aspecto humano de las empresas. México: Diana, 1989. P. 79
- MENDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. II Edición. Guía para elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas. Editorial MC Graw Hill. Bogotá; 1995. P. 87
- MIRANDA, Miranda Juan José. Gestión de Proyectos, Identificación , Formulación, Evaluación Financiera, Economía social, Ambiental de Proyectos, MM Editores, Cuarta Edición, Tercera Impresión, Bogotá, Abril de 2001. P. 179
- MURILLO Sanchez, Everardo y GONZALEZ de Reyes, Teresa. La Franquicia marca la diferencia. Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Santa Fe de Bogotá D.C., Colombia, 1995. P. 98
- PICO Araque, Luis Antonio y VALENCIA Alzate, Jorge Juan. Dinámica y Potencial Productivo y Comercial de la Microempresa en el Nororiente Colombiano. República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. 11196. p.p. 14-28.
- R. FONTAINE ERNESTO. Evaluación Social de proyectos. XII Edición. Universidad Católica de Chile. Alfa omega 2.000. P. 205

- UNIVERSITARIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO UDI. Guía para el desarrollo de la opción de Proyectos de Grado. Dirección General de Investigaciones. Bucaramanga, 2006. P. 58
- Stanton. Etzel Walter. Fundamentos de Marketing. Edición 11. Mc Graw Hill. 2003. P. 129
- Revista Criterios No. 46. Franquicias oportunidad con bajo riesgo. Quito, Ecuador 16 de diciembre de 2006. P. 70
- AYALA GÓMEZ, Esther. GAMBOA VELASCO, Claudia Liliana. Diagnostico y Perspectiva de la Pequeña y Mediana Empresa del sector del calzado en Santander. Bucaramanga, 2006, 175 p. Trabajo de Grado (Administradoras de empresa). Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI. Facultad de Administración de Empresas e Ingeniería Comercial.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de administración. Cuarta edición. Bogotá, McGraw Hill. 1998 Pág 236.
- GONZALEZ HERNANDEZ, Luís Hernando. Formulación y Evaluación de proyectos económicos. Edición y diagramación Insed, Publicaciones Uis, Bucaramanga, 1995. Pág. 241
- GUIA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA. LEGIS. Séptima Edición.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2003. 126p. NTC 1486.
- KINNEAR, Thomas C. y Taylor, James R. Investigación de mercados. Quinta Edición. Bogotá D.C. McGraw Hill Interamericana S.A. 1998, 435 páginas.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá. D.C. McGraw Hill Interamericana S.A. 1995, 236 páginas.
- REYES ALVAREZ, José Félix. Preparación y evaluación de proyectos de inversión. Edición y diagramación Insed, Publicaciones Uis, Bucaramanga, 1987. Pág. 239

