

**Estrategias y mecanismos para fortalecer el sector del calzado del Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.**

**María Ximena Corrales Chacón  
Sandra Milena Vásquez Gómez  
Yamile Cifuentes González**

**Proyecto de trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales.**

**Director (a):**

**Magister Nidia Angélica Herrera Muñoz**

**Línea de Investigación:**

**Descriptivo, Cuantitativo y Exploratorio**

**Fundación Universitaria Panamericana  
Ciencias Empresariales  
Finanzas y Negocios Internacionales  
Bogotá, Colombia  
2016**

## **Agradecimientos**

Agradecemos primeramente a Dios, por permitirnos culminar la carrera profesional, una meta y sueño propuesto que hoy termina.

Agradecemos a nuestros padres por la formación y apoyo para salir adelante, de superarnos cada día, siendo honestos, con su buen ejemplo hicieron de nosotras unas personas luchadoras, constantes para alcanzar con alegría nuestros objetivos.

A nuestros docentes, que nos guiaron con su paciencia, profesionalismo y experiencia; aportando todos sus conocimientos para nuestra formación personal y profesional.

A nuestros compañeros de carrera, con los que compartimos momentos felices, tristes, de trabajo y de motivación, para no desfallecer en este recorrido que con tanto sacrificio hemos alcanzado.

## Declaración

Los autores certifican que el presente trabajo es de su autoría, para su elaboración se han respetado las normas de citación tipo APA, de fuentes textuales y de parafraseo de la misma forma que las cita de citas y se declara que ninguna copia textual supera las 400 palabras. Por tanto, no se ha incurrido en ninguna forma de plagio, ni por similitud ni por identidad. Los autores son responsables del contenido y de los juicios y opiniones emitidas.

Se autoriza a los interesados a consultar y reproducir parcialmente el contenido del trabajo de investigación titulado Estrategias y mecanismos para potenciar el sector del calzado del Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, siempre que se haga la respectiva cita bibliográfica que dé crédito al trabajo, sus autores y otros.

Investigadores (estudiantes y profesores): Nombre y Firma Digital



María Ximena Corrales Chacón



Yamile Cifuentes González



Sandra Milena Vásquez Gómez

## **Resumen**

Colombia un país con una amplia participación en el sector industrial, un extenso mercado de pymes dedicadas a la fabricación de calzado en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, se ha visto impactado por el desarrollo y aceptación de las importaciones de calzado provenientes de China, quienes a bajos precios han cautivado al mercado colombiano, generando que los pequeños empresarios se vean obligados a reducir la producción y así mismo disminuir el personal contratado.

Por tal motivo se pretende plantear estrategias y mecanismos que puedan contribuir al crecimiento del sector; se recopilará información por medio de diferentes fuentes, como entrevistas a diferentes empresarios del sector, estadísticas de la ACICAM, revistas, periódicos, investigaciones ya realizadas, donde los resultados indican las principales falencias de este sector y a partir de estas se proponen estrategias y mecanismos mediante las cuales los micro-empresarios pueden potenciar, favorecer la permanencia y la eficiencia en el mercado del calzado, con la mejor innovación, calidad, profesionalismo, y motivación que el empresario necesita para competir con el mercado asiático, cautivar y fidelizar clientes con productos innovadores de calidad a precios favorables y competitivos. Con el compromiso tanto del gobierno como del micro-empresario, trabajando conjuntamente por un mismo objetivo, se puede lograr que el sector crezca, beneficiando al país y a las familias que dependen de él.

## **Palabras Claves**

Importaciones, fabricación de calzado, estrategias, mecanismos, sector industrial.

### **Abstract**

Colombia is a country with a great participation in industry sector, in the Restrepo neighborhood located in Bogota city, there are small and medium enterprises (SMEs) working in the manufacturing footwear that have been affected by China import increase, that have depressed prices that captivated the colombian market, it produce that some SMEs reduce the production of goods and decreased hired staff.

For that reason is necessary propound estrategies in order to promote the increase and development of the foorwear sector; the investigation is grounded gathering information in interviews to diferent businessmen of the sector, statistics from ACICAM, magazines, news, research realized for this topic, where the results show the prime faults of the sector and from this will be propound estrategies whereby the businessmen can maximize the efficiency in the footwear sector, showing innovation and quality in the products and all requirements that need to compete with China market offering to the consumer products with quality and low prices. Is necessary compromise from government to businessmen working for the same goal in order to benefit the families for all country.

### **Keywords**

Imports, manufacturing footwear, strategies, mechanisms, industry sector

## Tabla de Contenido

1.	Planteamiento de la pregunta o problema de investigación .....	10
2.	Introducción .....	13
3.	Justificación .....	15
4.	Objetivos .....	17
4.1.	Objetivo general .....	17
4.2.	Objetivos específicos.....	17
5.	Tipo de Investigación.....	18
6.	Marco referencial.....	19
6.1.	Colombia .....	19
6.2.	China .....	20
6.3.	Historia del Barrio Restrepo.....	21
7.	Marco legal .....	23
7.1.	Constitución Política de Colombia.....	23
7.1.1.	Título I, De los Principios Fundamentales Art. 7 .....	23
7.1.2.	Título I, De los Principios Fundamentales Art. 8 .....	23
7.1.3.	Capítulo 2, De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales Art. 70 .....	23
7.1.4.	Capítulo 2, De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales Art. 71 .....	23
7.2.	Ley 1421 de 1994.....	24

7.3.	Decreto 390 del 7 de marzo de 2016.....	24
7.3.1.	Título I, Cap. I Ámbito de aplicación, Art. 2 Núm. e ).....	24
7.4.	Decreto 456 del 28 de febrero de 2014 .....	24
7.4.1.	Artículo 2 .....	25
8.	Falencias del sector del calzado del Barrio Restrepo.....	26
8.1.	Falta de información.....	32
8.2.	Mano de obra y tecnificación .....	33
8.3.	La Demanda .....	33
8.4.	La informalidad .....	34
8.5.	Conciencia pedagógica y cultural .....	34
8.6.	El Estado .....	34
9.	Mecanismos Actuales .....	35
9.1.	Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de competencia.....	35
9.2.	La implementación del marketing y la ilustración de las tendencias.....	36
9.3.	Innovación y Diseño.....	38
9.4.	Precios y calidad.....	39
9.5.	Capacitación y entrenamiento .....	39
9.6.	Alianzas de mercadeo.....	39
9.7.	Acceso a Programas gubernamentales .....	40

9.7.1.	Programa de transformación productiva.....	40
9.7.2.	Colombia prospera.....	41
9.7.3.	Programa de formación en diseño y desarrollo de colecciones para el sector de calzado	42
10.	Estrategias Propuestas.....	43
10.1.	Plan Administrativo.....	43
10.2.	Innovación, Calidad y Creatividad:.....	44
10.3.	Asociatividad.....	45
10.4.	Inteligencia de Mercados.....	47
10.5.	Responsabilidad Social Empresarial.....	48
10.6.	Implementacion marketing.....	49
10.7.	Plan Vallejo.....	51
10.8.	Reforma tributaria.....	51
10.9.	Marca.Co (marca país Colombia).....	52
11.	Conclusiones.....	53
12.	Recomendaciones.....	56
13.	Referencias bibliográficas.....	60



## Tabla de Figuras

Figura 1 Variación de Importaciones de calzado del 2013-2015 .....	11
Figura 2 Gráfica pregunta 1 de las encuestas realizadas.....	27
Figura 3 Gráfica pregunta 2 de las encuestas realizadas.....	28
Figura 4 Gráfica pregunta 3 de las encuestas realizadas.....	29
Figura 5 Gráfica pregunta 4 de las encuestas realizadas.....	30
Figura 6 Gráfica pregunta 5 de las encuestas realizadas.....	31
Figura 7 Gráfica pregunta 6 de las encuestas realizadas.....	32
Figura 8 Modelo Proceso de Marketing.....	37
Figura 9 Estructura del área de producción .....	45
Figura 10 Encuesta caracterización de factores de competitividad .....	47

## **1. Planteamiento de la pregunta o problema de investigación**

### **Pregunta problema**

¿Cuáles son las estrategias y mecanismos que pueden fortalecer el sector del calzado en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, con el fin de contrarrestar el impacto de la importación de calzado proveniente de China?

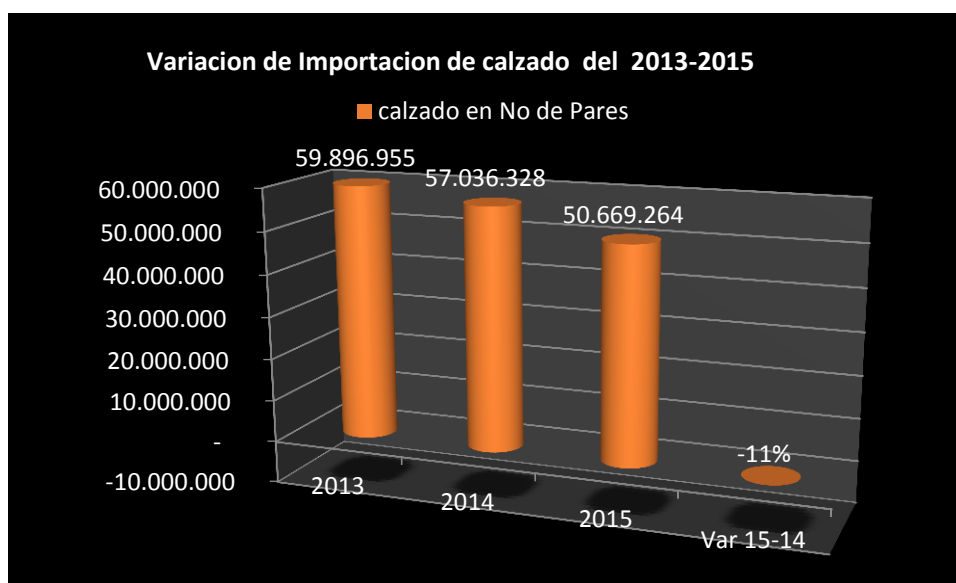
### **Objetivo general**

Identificar las estrategias y mecanismos que pueden adoptar los productores de calzado en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá que permitan fortalecer el sector del calzado y contrarrestar el impacto que ha dejado las importaciones del mercado chino.

### **Planteamiento del problema**

Este trabajo de investigación se elabora con el ánimo de brindar mayores estrategias y mecanismos para potenciar el gremio de fabricantes de calzado del Barrio Restrepo en la ciudad de Bogotá, de acuerdo con el dinamismo que se ha venido presentando con las importaciones provenientes de China, los cuales han afectado negativamente el mercado de calzado industrial, a pesar de que las importaciones han bajado en un 22% a 2013, siguen siendo el mayor proveedor. (Shenkar, 2008)

Figura 1 Variación de Importaciones de calzado del 2013-2015



Fuente: (Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas, 2016).

De acuerdo a la gráfica podemos evidenciar que las importaciones de calzado de 2013 a 2015, ha tenido una variación de un (11%) el cual ha tenido disminución significativa, el cual indica que se espera tener una mejor productividad, para el sector.

Las pequeñas y medianas empresas deben hacer grandes esfuerzos por mantenerse en el mercado ya que tienen un competidor como China, que se caracteriza por sus bajos precios; la falta de capacitación y oportunidades genera que aún mas este mercado se vea afectado, pues algunas capacitaciones y beneficios no alcanzan a llegar a las pymes llegan a las grandes empresas quienes pretenden apoderarse del mercado.

Es así como se puede agregar que no todos los efectos son negativos, ya que debido a la competencia que se ha producido en el mercado interno, los fabricantes del calzado han tenido

que buscar otros mercados que suplan el vacío que ha dejado el mercado Chino, generando que dirijan su mirada a otros horizontes internacionales, pero esto lo han logrado las grandes empresas.

Estando ya planteadas las problemáticas que llevaron a que este mercado se viera tan afectado, se pretende poner a disposición de las pequeñas empresas los mecanismos y estrategias planteados con el fin de que sean eficientes y puedan contrarrestar el impacto que ha dejado el mercado de China.

## 2. Introducción

El sector del calzado de barrio el Restrepo de la ciudad de Bogotá, uno de los más tradicionales de la economía donde enfrenta dificultades importantes como la entrada del calzado chino a Colombia, de quien bien se sabe es un producto demasiado económico, al parecer ingresa por medio de contrabando, generando inestabilidad en el mercado, en este sector.

Las pymes hoy en día buscan estrategias para que no sean desplazados del mercado, un ejemplo es el mejoramiento continuo en el proceso de producción, logrando un control de calidad y así poder identificar el problema para que se pueda realizar un seguimiento y las correcciones a tiempo.

Por otra parte el aumento del intercambio comercial puede ser una oportunidad para el sector del calzado, es así como representa un reto para los fabricantes ya que compiten con empresas tecnificadas y mejor estructuradas. En la actualidad el mercado se basa en el valor agregado que se le dé al producto, esto hace un gran diferenciador a la hora de vender.

El presente proyecto de investigación busca dar a conocer diferentes estrategias y mecanismos a diferentes productores del calzado para que sus productos permanezcan en el mercado y evitar cierres de fábricas y desempleo, ya que según estudios realizados los pequeños empresarios en vez de avanzar cada día retroceden más.

Las posibles estrategias que se darán a conocer, facilitan a los empresarios a recuperar su nombre y volverlos empresarios respetables, claro está que con ayuda del gobierno quien es el que implementa acciones para contrarrestar los efectos negativos como es el posible

contrabando, ayuda a la agremiación del calzado a que trabaje conjuntamente y pueda volver a su ritmo.

Una vez estudiadas y analizadas las diferentes fabricas se generaran estrategias y mecanismos para que sean establecidas en el sector del calzado del barrio el Restrepo, con esto se espera ayudar a los comerciantes y fabricantes a ser más competitivos y que se implanten mecanismos para su desarrollo y productividad en el sector, logrando ayudar a los empresarios y familias que con gran empeño han aportado al desarrollo y crecimiento de nuestro país; generando utilidades a largo plazo para que la sociedad este cada día mejor.

En base a este proceso de investigación surgen ciertas preguntas tales como ¿Qué estrategias y mecanismos deben tomar los pequeños empresarios del barrio Restrepo para mejorar los procesos de producción? y ¿Cómo implementar técnicas para que los consumidores prefieran la calidad del producto colombiano y no el precio de otros mercados? Esto debido a que los consumidores buscan productos bonitos y baratos, pero no se piensa en qué calidad y qué durabilidad ofrecen, no se mira más allá de los productos que se llevan a los hogares.

Con esto se espera generar más opciones de empleo, reducir más la competencia desleal, realizar un análisis de mercadeo en el cual sea bastante agresivo y llegue a todos los hogares para que contribuyan a la mejora de este sector que ha sido tan golpeado por el ingreso del calzado chino, y empresarios con incentivos y apoyo por parte del gobierno logren hacer trabajos con calidad y trabajos formales para que haya una equidad entre el gremio.

### 3. Justificación

Con esta investigación se busca analizar la situación actual del sector de calzado en Colombia y el comportamiento que ha tenido el sector del Calzado del Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, frente a la penetración del mercado chino, se pretende mostrar el comportamiento que ha tenido tanto el mercado Chino como el Colombiano en los últimos años, para lo que se utilizaron datos desde el 2013 hasta la actualidad, se comenzara por estudiar los antecedentes entre las dos naciones puesto que es importante realizar un análisis de la relación bilateral entre Colombia y China en la última década, los indicadores económicos y su participación en el mercado internacional.

Este trabajo de investigación se elabora con el ánimo de identificar las posibles estrategias y mecanismos que podrían adoptar los productores del sector de calzado, para ello es necesario analizar el dinamismo que se ha venido presentando en las importaciones chinas y que han afectado negativamente el mercado de calzado industrial del Restrepo, es importante resaltar que no todos los efectos pueden ser negativos, debido a que se ha producido una competencia en el mercado interno que ha ocasionado que los fabricantes de calzado se enfrenten en un ámbito competitivo, por lo que las empresas pequeñas y medianas deben hacer grandes esfuerzos por mantenerse en el mercado, ya que tienen que enfrentarse ante un competidor como China con cantidades y con precios bajos.

Por otro lado se debe analizar el tema del posible contrabando, muchas de las importaciones de calzado provenientes de China, no son registradas ante la aduana Colombiana

evadiendo el pago de una gran cantidad de impuestos, lo que hace que los costos sean mucho más reducidos, deteriorando así la economía de la industria del Restrepo.

En este trabajo se pretende analizar el sector para buscar y detectar problemas que presenten en su funcionamiento, tanto en el ámbito de producción como en las estrategias para la comercialización y distribución de los productos. El fin de este trabajo es brindar herramientas que permitan generar propuestas para el fortalecimiento de las Pymes, detectando los diferentes problemas con los que se encuentran los empresarios a la hora enfrentar la internacionalización del mercado.



## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Identificar las estrategias y mecanismos que pueden adoptar los productores de calzado en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá que permitan fortalecer el sector del calzado y contrarrestar el impacto que ha dejado las importaciones del mercado chino.

### **4.2. Objetivos específicos**

1. Identificar las falencias del sector del calzado del Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.
2. Seleccionar los mecanismos actuales para fortalecer el mercado del sector del calzado en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.
3. Determinar estrategias que contribuyan a la mejora del sector del calzado en el Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.

## **5. Tipo de Investigación.**

Descriptivo, Cuantitativo y Exploratorio

Se pretende conocer la situación actual del sector del calzado del barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, y para ello tomamos como muestra los comerciantes del sector del Restrepo, ya que allí se sitúan la mayoría de los fabricantes de las microempresas del clúster del calzado.

Inicialmente habrá un contacto con este campo y para ello haremos una investigación exploratoria.

Luego se hará un acercamiento a las situaciones y experiencias del Restrepo y su entorno más próximo realizando observación participante, y encuestas.

Se realizará un registro de toda la información recolectada y un análisis para determinar la situación del sector.

Se elaborará unas conclusiones descriptivas con el fin de dar a conocer la situación de los comerciantes y fabricantes, y así se podrá recolectar y analizar la información y con esto proponer las estrategias y mecanismos adecuados para el sector.

La herramienta que se utilizara, es una encuesta a los comerciantes y fabricantes del sector del Restrepo, se contactara de 5 a 12 microempresarios, ya que aproximadamente en la actualidad se cuenta con 30 pymes, el sector del Restrepo está dividido por subsectores ejemplo sector suelas, sector caucho, sector transformación cuero, sector calzado terminado etc. Solo se realizará esta cantidad de encuestas ya que las personas son muy precavidas en dar información y muchos de ellos no tienen la disponibilidad de atender al entrevistador.

## **6. Marco referencial.**

### **6.1. Colombia**

La economía del sector del calzado ha venido presentando crisis, esto debido a diferentes factores como es la caída de los precios del petróleo, la subida del dólar, la competencia desleal, la falta de información de programas de educación para los empleados y dueños de los establecimientos, la tecnificación, la entrada del calzado Chino a bajos precios, etc.

El gremio colombiano del calzado está fomentando a los fabricantes que se diferencien del mercado con otros países, la innovación, los diseños, estilos, colores, y formas; para así poder enfrentar la competencia, y poder abrir nuevos mercados en una forma más competitiva y eficaz.

Según la muestra mensual manufacturera del DANE<sup>1</sup>, la producción y ventas reales en el sector del calzado de enero a octubre de 2015, registraron una variación de (7.3%) y (3.8%) respectivamente. En cuanto al empleo este registro un crecimiento de 0.2%. Los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares son Ecuador, Chile y Estados Unidos, donde estas alcanzaron una variación respecto a enero a octubre de 2014 de -34%, 390% y 12%, respectivamente. Por su parte las exportaciones de partes del calzado ascendieron a 11 millones de dólares, presentando un crecimiento de 0.2%.

El sector del calzado entre enero y octubre de 2015, registro exportaciones por 31.3 millones de dólares, con una variación de (7.4%) frente a las exportaciones registradas en el

---

<sup>1</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística

mismo periodo del 2014. (Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas, 2015)

## 6.2. China

China, un país con una de las mejores economías del mundo, que crece rápidamente y a pasos agigantados, está a pocos pasos de superar a Estados Unidos como la mejor economía del mundo, a pesar de los obstáculos como un desintegrado sistema bancario, un deficiente sector de servicio generando que su avance no sea el esperado pero aun así estos factores no han impedido su crecimiento y reconocimiento a nivel mundial. Aproximadamente sus fábricas producen el 70% de los juguetes, el 60% de las bicicletas y la mitad de los zapatos del mundo. (Shenkar, 2008)

Con algunos cambios China podría crecer aún más.

La titular del FMI<sup>2</sup> destacó tres “pasos”: primero, liberar el potencial del sector de servicios; segundo, construir un sector financiero moderno e integrado a escala mundial; y tercero, promover un crecimiento inclusivo combinado con políticas verdes. Estos tres objetivos son compatibles con el plan de reforma anunciado en la Tercera Sesión Plenaria de China el pasado mes de noviembre. (FMI, 2014).

(FMI, 2014) Liberar el potencial del sector de servicios, no solo genera crecimiento en el sector sino que también impulsa el consumo, el empleo y calidad de vida. Un sector sólido y

---

<sup>2</sup> Fondo Monetario Internacional

competitivo es necesario exponerlo a una mayor competencia y transferencia de conocimientos, enfocado a fortalecer, regular y supervisar, generando así que la moneda pueda llegar a alcanzar una posición acorde al tamaño de China. Reducir la desigualdad y el daño al medio ambiente, con el fin de generar una mejor calidad de vida por medio de energía eólica.

### **6.3. Historia del Barrio Restrepo**

El sector del calzado ha sido uno de los más relevantes en la industria colombiana, representando gran parte de la generación de empleo. Desde 1990 la importación de calzado comenzó a afectar a los productores del sector debido a que tuvo un notorio crecimiento, gracias a la firma de los diferentes tratados de libre comercio, es importante resaltar que no solo se disminuyó la producción por las exportaciones sino que la apertura económica trajo consigo el contrabando que causó consecuencias negativas a el mercado y como consecuencia muchas de las pequeñas empresas productoras de calzado tuvieron que abandonar el negocio.

De acuerdo con una investigación realizada por la Universidad de la Salle donde indican que:

La historia de calzado de cuero en Colombia está íntimamente ligada a la evolución que ha tenido este proceso en Bogotá dada su ubicación geográfica y la población que alberga como consecuencia del desplazamiento forzado de otras zonas del país debido en gran medida a los problemas de violencia y desastres naturales, situación que ha congregado una gran masa poblacional con intenciones de buscar mejores condiciones de vida, radicando su interés productivo en esta ciudad. Es así como aparecen las primeras manifestaciones frente al proceso de producción de calzado, utilizando medios incipientes y artesanales con el objeto de producir un gran volumen de zapatos, estos sistemas de producción se organizaron en diferentes sectores de la

capital tales como barrio Restrepo, San Victorino y Siete de agosto, entre otros, aunque más adelante este sistema se concentra fundamentalmente en el barrio Restrepo (Alcaldía Mayor De Bogotá, 2014).

El ingreso del mercado chino a el sector, por motivo de la apertura económica ha generado una disminución en grandes cantidades en la oferta y demanda del producto local, los consumidores se ven atraídos por los nuevos diseños y los bajos costos del mercado asiático, afectando así a grandes rasgos a los productores del sector, quienes durante años han trabajado con muy poca tecnología y con procesos manuales que hacen que el proceso sea más extenso y costoso.

## **7. Marco legal**

### **7.1. Constitución Política de Colombia**

#### **7.1.1. Título I, De los Principios Fundamentales Art. 7**

El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación colombiana.

(Rama Judicial, Republica De Colombia, 2010)

#### **7.1.2. Título I, De los Principios Fundamentales Art. 8**

Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación. (Rama Judicial, Republica De Colombia, 2010)

#### **7.1.3. Capítulo 2, De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales Art. 70**

El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. (Rama Judicial, Republica De Colombia, 2010)

#### **7.1.4. Capítulo 2, De los Derechos Sociales, Económicos y Culturales Art. 71**

La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades. (Rama Judicial, Republica De Colombia, 2010)

## **7.2. Ley 1421 de 1994**

Dentro de las atribuciones del Consejo Distrital le corresponde Art. 12 Núm. 13. "Regular la preservación y defensa del patrimonio cultural." (Decreto Ley 1421 De 1993, 1993)

## **7.3. Decreto 390 del 7 de marzo de 2016**

Mediante este decreto se establece la regulación en tema aduanero (El Presidente De La República De Colombia, 2016)

### **7.3.1. Título I, Cap. I Ámbito de aplicación, Art. 2 Núm. e )**

Principio de seguridad y facilitación en la cadena logística de las operaciones de comercio exterior. Las actuaciones administrativas relativas al control se cumplirán en el marco de un sistema de gestión del riesgo, para promover la seguridad de la cadena logística y facilitar el comercio internacional.

Con tal propósito, se neutralizarán las conductas de posible contrabando y de carácter fraudulento y, junto con las demás autoridades de control, se fortalecerá la prevención del riesgo ambiental, de la salud, de la seguridad en fronteras y de la proliferación de armas de destrucción masiva, para cuyos efectos se aplicarán los convenios de cooperación, asistencia mutua y suministro de información celebrados entre aduanas, y entre éstas y el sector privado.

## **7.4. Decreto 456 del 28 de febrero de 2014**

Para los efectos de las industrias del calzado y sus componentes el nuevo decreto señala lo siguiente:



#### **7.4.1. Artículo 2**

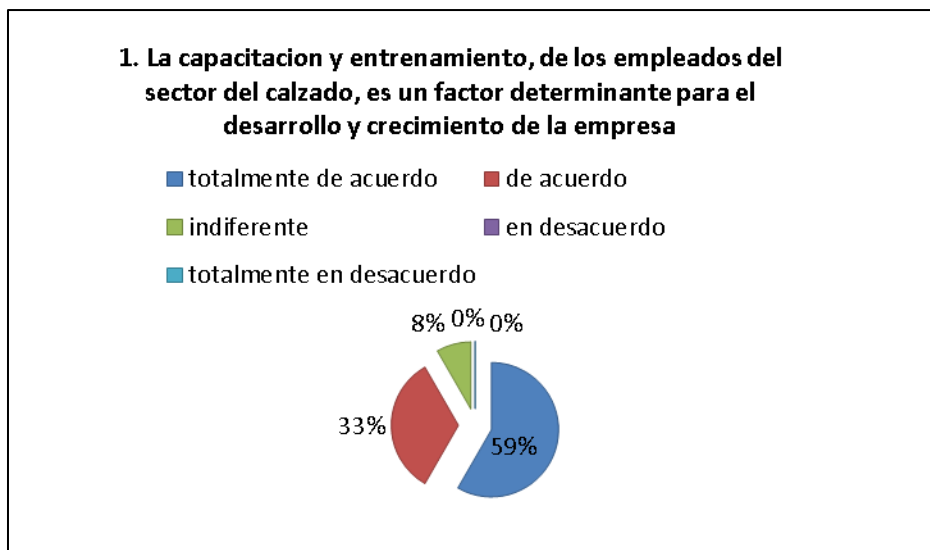
Para el capítulo 64 el arancel de aduanas que compone todo el ámbito del calzado se establece un arancel ad valorem del 10% más un arancel específico de US\$ 5 por cada par para la importación de los productos cuyo precio FOB declarado sea menor o igual a US\$7 por par. Establecer un arancel ad valorem del 10% más un arancel específico de US\$ 1.75 por par, para la importación de los productos de calzado cuyo precio FOB declarado sea mayor a los US\$ 7 por par. Respecto de las partes y componentes de la partida 6406, hay que señalar que quedaron excluidas de su aplicación excepto las capelladas de la subpartida 6406100000 las que deberán pagar un arancel ad valorem de 10% más un arancel específico de US\$ 5 por kilo bruto si su precio es menor o igual a US\$7 por kilo bruto y de US\$1,75 por kilo si su precio es mayor a US\$7 por kilo bruto. (El Presidente De La República De Colombia, 2014)

## **8. Falencias del sector del calzado del Barrio Restrepo**

El Barrio Restrepo una zona industrial y comercial ubicada en la capital Colombiana, que por tradición se ha dedicado a la manufactura del cuero y del calzado (entre proveedores de insumos, transformadoras y comercializadoras), donde la mayoría de los productores trabajan de una forma informal; sus casas fueron adaptadas para fabricar y allí trabajan 3 o 4 personas de forma artesanal. Inició por los años 60 y fue creciendo a raíz de la migración de personas del campo quienes emigraban a la ciudad en busca de un mejor porvenir. (Lozano)

Con el fin de poder identificar los mecanismos y estrategias viables que pueden ser adoptadas por los productores de calzado en el Barrio Restrepo, se pretende analizar cuáles han sido las falencias de este mercado; se realizaron 12 encuestas a microempresarios del Sector del Restrepo de la ciudad de Bogotá, con el ánimo de alcanzar el objetivo general y los específicos, y profundizar el estado del mercado. Anexo 1

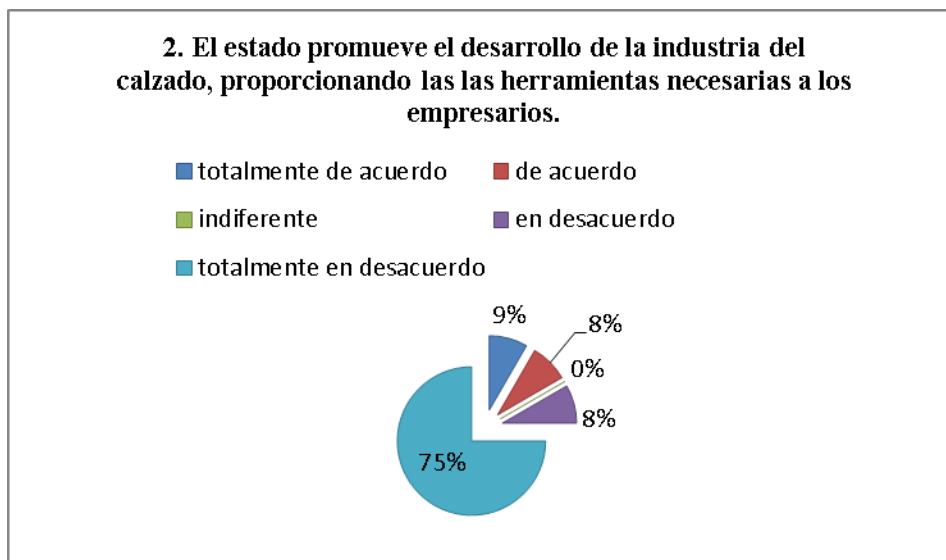
Figura 2 Gráfica pregunta 1 de las encuestas realizadas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

La mayor parte de los entrevistados están totalmente de acuerdo con que se capacite a los empleados pues esto generaría más rentabilidad, se minimiza tiempos ya que la mano de obra sería más calificada y fideliza al cliente.

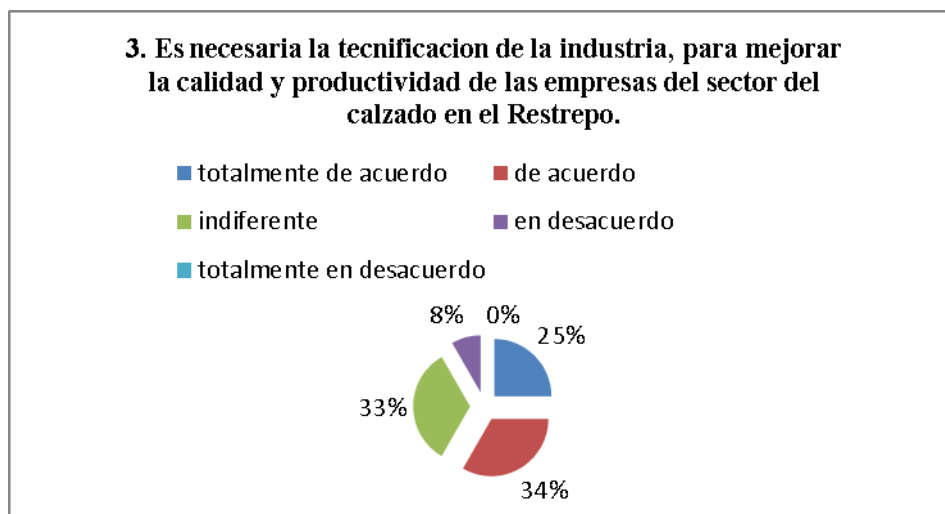
Figura 3 Gráfica pregunta 2 de las encuestas realizadas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Según encuesta un 75% de los microempresarios, presentan inconformidad, ya que el estado Colombiano no promueve el desarrollo de la industria del calzado, ni proporciona las herramientas necesarias, estos efectos hacen que tengan poca actividad productiva, que haya un retroceso, y no haya un mejoramiento en los procesos de producción.

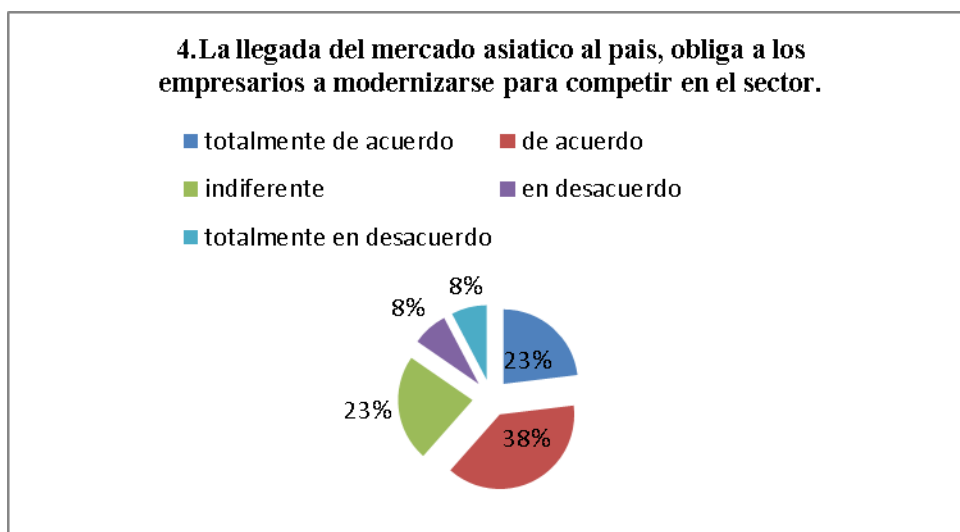
Figura 4 Gráfica pregunta 3 de las encuestas realizadas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Los resultados arrojados de esta encuesta muestran que los empresarios si están de acuerdo con la tecnificación de la industria, esto conlleva a mejorar la calidad del producto, el proceso y minimiza tiempo en producción.

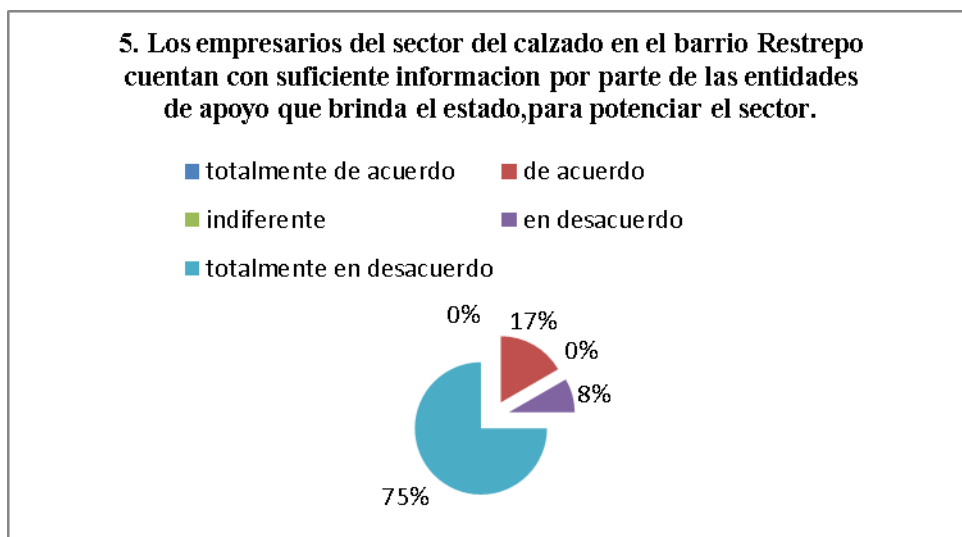
Figura 5 Gráfica pregunta 4 de las encuestas realizadas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

La modernización para competir en el sector del calzado para la mayoría de los encuestados es muy importante, ya que se debe atraer al consumidor con nuevos diseños, colores, este es un diferenciador en el mercado, lo hace más competitivo, tanto nacional como internacional.

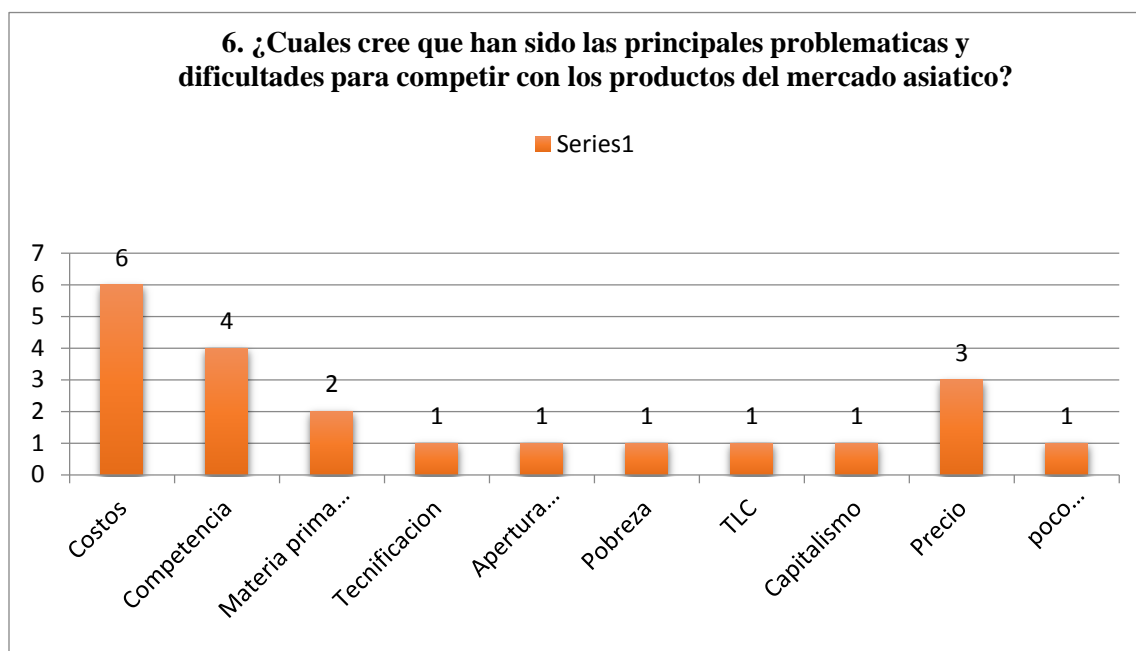
Figura 6 Gráfica pregunta 5 de las encuestas realizadas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Los Microempresarios no cuentan con suficiente información por parte de entidades de capacitación, esta encuesta arrojó gran porcentaje estar en total desacuerdo ya que la gran mayoría manifiesta que no saben de capacitaciones, y de incentivos, que brinda el gobierno, según encuestados solo la información llega a los empresarios, y como Pymes no los tienen en cuenta para esta clase de actividades.

Figura 7 Gráfica pregunta 6 de las encuestas realizadas



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

En esta grafica se nota que la gran problemática son los costos de producción, generando que la competencia por medio del precio pueda abarcar un mayor mercado, adicionalmente el costo de la materia prima es otro factor que influye en el incremento de los costos.

De acuerdo a la investigación realizada y al resultado de las encuestas se destacan las siguientes falencias:

### **8.1. Falta de información.**

La falta de información por parte de los productores de calzado, generó una amplia reducción en la demanda de calzado; al momento de entrar un competidor como China al mercado colombiano y más específicamente en la ciudad de Bogotá.



La falta de indagación y conocimiento previo del mercado, identificación de gustos, tendencias del mercado, procesos y otros usos que se le pueden dar al cuero o la generación de otros productos, no permite un enfoque adecuado en cuanto a la tecnificación, partes y procesos, es decir a la especialización en la producción de las partes del calzado y otros usos o procesos de elaboración que tienen una gran demanda.

El conocimiento que tienen los productores de calzado frente a los mercados extranjeros y las herramientas que tienen las pymes, para incrementar sus ventajas y ser más competitivos en el mercado.

## **8.2. Mano de obra y tecnificación**

Siendo esta una de las falencias más significativas pues se han quedado atrapados en el tiempo y se rehúsan a dejar a un lado la producción de forma manual y renovar e incursionar en la implementación de tecnología de punta y buscar profesionalizarse.

Debido a su forma de trabajo los costos de producción son más elevados y los procesos para llegar al producto terminado, llevan un mayor tiempo, generando esto que el costo total de cada par de zapatos sea mayor debido al tiempo y mano de obra incurridos en la producción, sumado a esto la falta de innovación y diseños propios en el desarrollo de colecciones.

## **8.3. La Demanda**

Se debe poner a consideración que las falencias no solo se deben ser atribuidas al sector sino también a los consumidores, que van ligados al precio de los productos y no al apoyo de los productos nacionales y la calidad de estos.

Quizás si desde el principio se hubiesen interesado por registrarse ante la cámara de comercio y llevar las cosas en medio de la legalidad el panorama sería diferente, pues tendrían acceso a un sin número de beneficios a los que se puede acceder al contar con la documentación al día y en regla y así competir con calidad, creatividad e innovación.

#### **8.4. La informalidad**

La falta de formalización, no solo en el proceso de producción sino también en los procesos administrativos y contables, siendo esto un factor diferenciador en medio de la aglomeración, puede llegar a tener un acceso al mercado no solo nacional sino internacional de la mano de poder acceder a beneficios que el gobierno otorga y financiación a través de organismos especializados, la inversión en tecnología genera que la calidad y la presencia del producto colombiano se destaquen entre los demás (Hurtado Riateguí & Duque Nossa, 2015).

#### **8.5. Conciencia pedagógica y cultural**

El consumidor Colombiano no tiene ese sentido de pertenencia por los productos nacionales, tiene más peso el factor dinero que la calidad de los productos o apoyar los mercados locales y nacionales.

#### **8.6. El Estado**

Las pocas y limitadas opciones que da el Estado, la falta de apoyo por parte de los concejales y ediles, la distribución de los beneficios que da, pues no están al alcance de todos los empresarios del sector.

## **9. Mecanismos Actuales**

El aumento de las importaciones es un factor que afecta el sector del calzado a grandes rasgos, los fabricantes del Restrepo deben competir con diseños innovadores que contengan altos estándares de calidad para soportar la competencia con el mercado extranjero.

### **9.1. Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de competencia**

Teniendo en cuenta la apertura de los mercados, las empresas en la actualidad utilizan el concepto de RSE<sup>3</sup> como símbolo de competitividad, gracias a que permite a las empresas acceder a los mercados con más facilidad. La RSE genera beneficios no solo para la empresa sino que también para la sociedad logrando así una mejora en la calidad de vida que se ve reflejado en los ingresos y rentabilidad.

Es necesario entonces que los productores del sector del Restrepo utilicen esta herramienta para así implantar en las empresas políticas ambientales que permitan el buen aprovechamiento de los residuos, para ello es necesario que tengan acceso a la capacitación adecuada apoyándose en las diferentes entidades del gobierno que prestan este servicio a los empresarios.

En el proceso de transformación de pieles se produce un consumo de agua bastante significativo, muchos de los residuos generados son vertidos al río Tunjuelito generando así contaminación. Si los productores implementan la RSE en sus procesos podrán realizar cambios en sus procedimientos para reducir la contaminación obteniendo beneficios tanto para la empresa

---

<sup>3</sup> Responsabilidad Social Empresarial

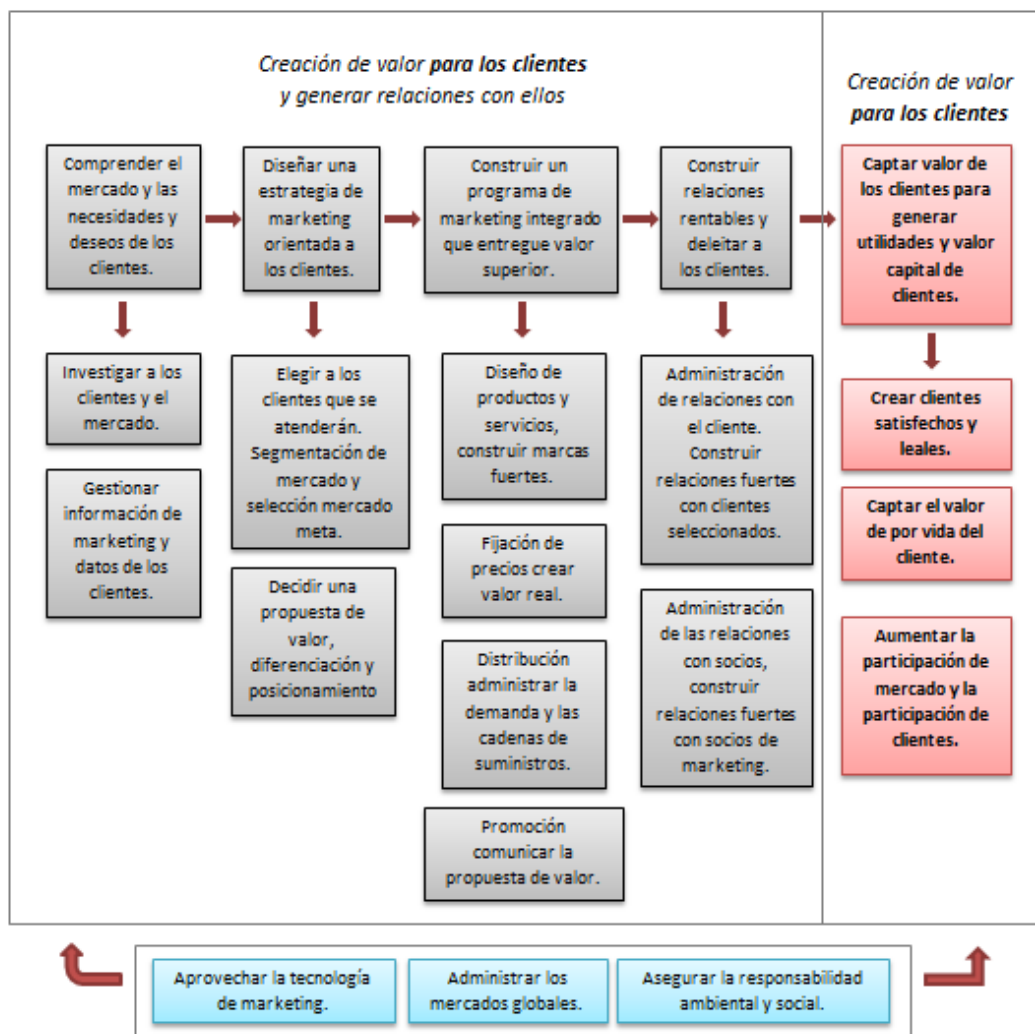
como para la comunidad. Se busca entonces generar acciones que permitan disminuir los riesgos de contaminación, a partir de la mejora en los procesos de curtido y preparación de materias primas.

El mercado asiático tiene la capacidad de producir en grandes cantidades y a muy bajos costos implementando la utilización de materiales sustitutos como los sintéticos, de este modo es necesario que se implementen planes estratégicos que ayuden a los empresarios a competir con calidad. Los productores de calzado deben tener una actualización constante en el portafolio de productos a ofrecer a los consumidores, teniendo en cuenta la competencia, es necesario estar a la vanguardia de las tendencias de la moda.

## **9.2. La implementación del marketing y la ilustración de las tendencias.**

La implementación de un plan de marketing en la empresa es una gran herramienta para los empresarios, debido a que permite que se realice un análisis de las amenazas y oportunidades en las que se puede enfrentar en el mercado, para así establecer objetivos y estrategias que permitan tener un plan de acción. Lo primordial del marketing es generar valor agregado al producto y mantener relaciones con el cliente, para que así los clientes puedan satisfacer sus necesidades y así haya más compradores aumentando la demanda.

Figura 8 Modelo Proceso de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior los autores KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY explican como el marketing desarrollado de la forma adecuada puede ayudar a las empresas a crear valor y generar relaciones con los clientes, para así estar a la vanguardia de un mundo globalizado donde la tecnología es un instrumento importante para el posicionamiento de una marca o

producto. Esta puede ser una herramienta mediante la cual los productores conozcan las necesidades de los clientes investigando las últimas tendencias en calzado y recopilando todas las ideas que puedan ayudar a generar nuevos diseños.

En la actualidad se utiliza el marketing en línea, que está generando un crecimiento más acelerado en las compras de los consumidores, debido a que esta es una forma de entrar a los consumidores y establecer relaciones fuertes más fácilmente. Los empresarios del sector del Restrepo pueden tomar esta herramienta para promocionar sus establecimientos y generar un valor agregado mostrando un catálogo de producto donde los consumidores puedan apreciar los diseños y precios. Podría ser una forma de incrementar las ventas el manejo de una tienda virtual, donde los consumidores tengan acceso a los productos

### **9.3. Innovación y Diseño**

El diseño del calzado es un factor importante para captar la atención de los consumidores, para obtener un buen diseño los productores deben realizar una investigación exhaustiva acerca de las últimas tendencias de la moda e identificar las necesidades de los consumidores. Es necesario que los empresarios del sector del Restrepo den a conocer productos de alto valor agregado, para ello deben generar practicas constantes de innovación, buscando así alternativas que permitan tecnificar la producción de calzado. De acuerdo a las tendencias internacionales es necesario también lograr el aprovechamiento de los residuos en el proceso de cuero y teniendo en cuenta la internacionalización del mercado los productores deben fomentar prácticas de innovación que sean amigables con el medio ambiente.

#### **9.4. Precios y calidad.**

El control de calidad es muy importante dentro de los procedimientos de la empresa debido a que este permite establecer los parámetros para aquellos procesos que puedan tener algún defecto en la calidad del producto, brindando unos criterios específicos tanto para los operarios en cuanto a la manipulación y transformación del cuero así como en la adquisición de insumos y materias primas adecuados facilitando la disminución de costos en los procesos. Todo esto puede ayudar a minimizar los costos de producción y su bajo nivel de inversión en tecnología y maquinaria

El gobierno cuenta con planes de capacitación donde los empresarios se pueden asesorar para la consecución de certificaciones de calidad con el fin de competir en el mercado global, es importante contar con un sector que cumpla con los altos estándares de calidad a nivel mundial.

#### **9.5. Capacitación y entrenamiento**

Los empresarios deben estar capacitados sobre las buenas prácticas de los procesos de producción para así transmitirlos a sus empleados, de igual manera deben actualizar los procesos para un mejoramiento productivo acorde a los avances tecnológicos en el sector del calzado. Es importante contar con personal calificado que tenga el conocimiento necesario para la manipulación y transformación del cuero, con el fin de que las pieles tengan el tratamiento correcto teniendo en cuenta las prácticas de RSE que ayudaran a minorar los costos a la empresa.

#### **9.6. Alianzas de mercadeo**

Este tipo de estrategia consiste en que dos o más empresas realizan una alianza estratégica para capturar el mercado y promover sus productos y servicios entre sí. En el sector

del Restrepo de Bogotá existe el Clúster del Calzado el cual es financiado y promovido por el gobierno y algunas entidades gubernamentales, las empresas que hacen parte de él realizan alianzas recibiendo muchos beneficios como lo puede ser la parte del financiamiento, la ventaja de utilizar esta alianza es que las empresas pueden darse a conocer en el mercado con más facilidad y pueden asesorarse de la experiencia que las empresas que llevan más años en el mercado, logrando así una ventaja ante los competidores.

### **9.7. Acceso a Programas gubernamentales**

El gobierno en compañía de otras entidades gubernamentales cuenta con programas para incentivar el sector del calzado, los empresarios pueden acceder a los programas dirigiéndose a los diferentes institutos de capacitación a continuación se mencionan algunos:

#### **9.7.1. Programa de transformación productiva**

(Programa De Transformación Productiva) Es una herramienta diseñada para la ejecución de la Política Industrial que lleve al Desarrollo Productivo del País, generando entornos más competitivos y empresas más fuertes y productivas. Ofrece un acompañamiento a las empresas con la finalidad de acelerar la productividad y competitividad, orientado en las capacidades y aprovechar las ventajas comparativas. La promoción se basa en las siguientes fuentes:

- Fomentando mejoras en la productividad y la calidad: Fortalecimiento.
- Optimizando las reglas de juego: Marco normativo.
- Potenciando procesos para ser más competitivos: Infraestructura y logística.
- Generando capacidades: Capital humano.



- Conectándolas con oportunidades de financiación: Acceso a financiación

En efecto, la industria de cuero, calzado y marroquinería que hace parte del sector sistema moda, ya viene trabajando con el PTP, en el diseño de un plan de negocios para mejorar su competitividad y convertirlo en un sector de talla mundial. “Este trabajo ha servido para construir una línea base de su situación tanto en Colombia como en el mundo, con el fin de proponer acciones encaminadas a cerrar las brechas productivas de los eslabones de la cadena. (Programa De Transformación Productiva, 2013)

### **9.7.2. Colombia prospera**

Programa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que tiene como propósito dar a conocer la oferta institucional de apoyo al emprendimiento y al desarrollo empresarial, del sector calzado y marroquinería del barrio Restrepo. Cuenta con la presencia de instituciones como, Bancoldex<sup>4</sup>, Banca de las Oportunidades, Superintendencia de Industria y Comercio, Superintendencia de Sociedades, Procolombia<sup>5</sup>, Propaís<sup>6</sup>, Programa de Transformación Productiva, iNNpulsa<sup>7</sup>, y una reunión con aliados estratégicos.

---

<sup>4</sup> Banco de Desarrollo Empresarial

<sup>5</sup> Procolombia Exportaciones, Turismo, Inversión marca país

<sup>6</sup> Propais Corporación para el desarrollo de las microempresas

<sup>7</sup> iNNpulsa Colombia

### **9.7.3. Programa de formación en diseño y desarrollo de colecciones para el sector de calzado**

Mediante este programa ACICAM<sup>8</sup>, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la ONU<sup>9</sup> Hábitat, capacitan a empresas pertenecientes al sector del Restrepo en Bogotá, con los conocimientos y habilidades necesarias para generar al interior de su organización la estructura que les permita desarrollar procesos de diseño y desarrollo de producto, que incrementen la competitividad y el valor agregado de sus nuevas colecciones. Los participantes reciben los certificados que acreditan su asistencia y aprobación de los tres módulos del programa, por parte del Presidente Ejecutivo de ACICAM, Dr. Luis Gustavo Flórez, el representante de ONU Hábitat, Roberto Lippi y la representante del SENA<sup>10</sup> Diana Moreno.

---

<sup>8</sup> Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas.

<sup>9</sup> Organización de las Naciones Unidas

<sup>10</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje

## **10. Estrategias Propuestas**

Estos mecanismos y estrategias que se sugieren ayudaran a fortalecer las fábricas productoras y comercializadoras de calzado del Barrio Restrepo de Bogotá, a un mejor acceso al mercado ya que algunas de estas no cuentan con la capacidad organizativa, calidad en los procesos y baja tecnología, esto hace que no accedan a las diferentes ventajas del mercado nacional e internacional.

### **10.1. Plan Administrativo**

Este con el objetivo de que accedan a los servicios y productos necesarios para obtener beneficios en el sector del calzado. Se debe prestar mucha atención al servicio que se ofrece en el sitio de ventas, analizando al personal de contacto con los clientes, para esto se recomienda capacitar al personal de ventas en relaciones humanas, el trato con los clientes, darles a conocer las ventajas del producto que se está vendiendo (botas, sandalias, zapatos, etc.); manteniendo una buena comunicación con el cliente interno como el externo; dar a conocer al personal como está la competencia y así lograr sensibilizarlos, para que mantengan un buen desempeño laboral; este factor es de gran importancia ya que atraen y fidelizan clientes, además un buen clima organizacional donde exista personas calificadas con competencias idóneas para este mercado y el cumplimiento de la entrega de mercancía, hace que se promueva la imagen, esto llevara a recobrar el buen nombre de la micro-empresa del sector del Restrepo.

Incentivar tanto el personal comercial como operativo a que tengan identidad por la empresa, y así se podrá dar una mejor publicidad e imagen, permitiendo generar mayores oportunidades de mejora, en todas las áreas de la micro-empresa.

Diseñar una página web, donde se pueda encontrar la variedad de calzado, sus diseños, colores, sus nuevas tendencias, esto ayudaría al personal a realizar un mejor asesoramiento a la hora de vender, y por su puesto tener al cliente informado y crearle la necesidad de llevar el calzado más innovador y de mayor calidad.

## **10.2. Innovación, Calidad y Creatividad:**

Proponer capacitación del personal por medio de instituciones especializadas en programas de la industria, para mejorar los procesos y procedimientos en el área de producción., y así pueda ver un fortalecimiento en la productividad.

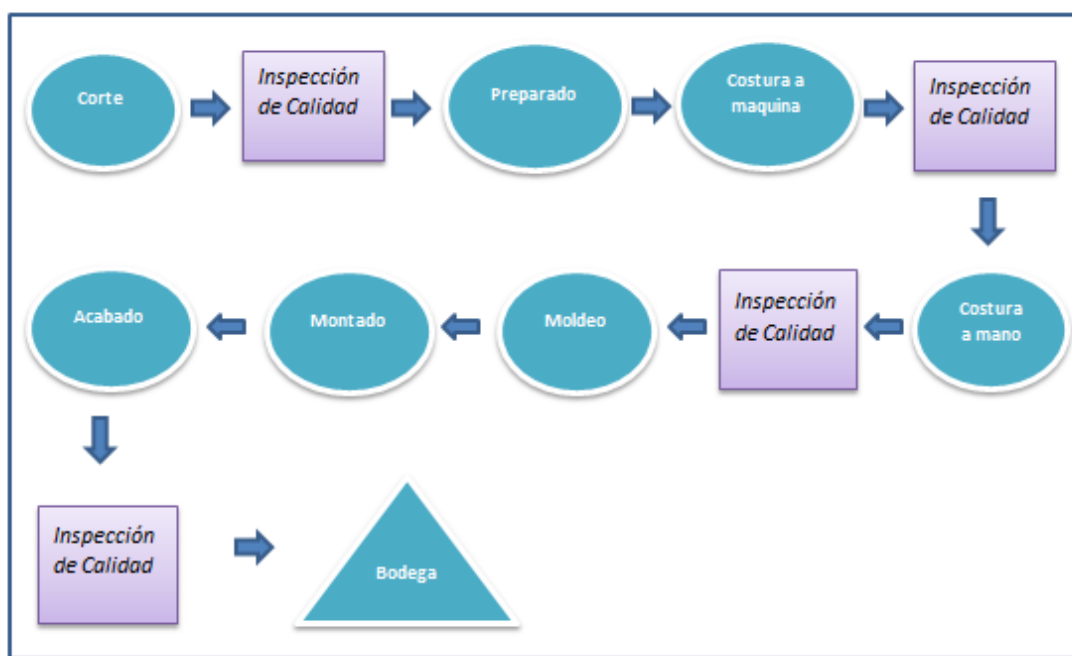
Sugerir charlas informativas donde se concientice al personal operativo a no malgastar los recursos que se tiene para la producción del calzado, ya que el buen manejo de las materias primas hace que haya mejor aprovechamiento de estas y minimice gastos.

Plantear la idea al personal de producción, de crear estilos diferentes, que logren una competencia con calidad e innovación y diseños, fomentando el cumplimiento de la entrega, y de esta forma ganar clientes que prefieran calzado innovador de calidad antes que el precio.

Plantearle al micro-empresario que emplee personal calificado y especializado en cada área, con esto se asegura el crecimiento de la producción, se minimiza procesos, aumenta la calidad en los procesos, se modernizan los estilos y como efecto un calzado innovador; ayudando a crecer y expandirse en el mercado, haciendo que las personas compren más productos nacionales que internacionales, así el sector del calzado ayudaría a fomentar más empleo formal, y a disminuir el desempleo, la competencia desleal que enfrenta Colombia.

Incentivar al personal a que se capacite virtualmente, ya que este es un método cómodo y sin ningún costo, y hacerle reflexionar al empleado, que preparándose aumentara su rentabilidad, su capacidad creativa, hacerle entender que puede llegar a hacer una persona competitiva y ayudaría al gremio del calzado a hacer más eficiente, eficaz y competente, ante la competencia.

Figura 9 Estructura del área de producción



Fuente: Elaboración propia.

### 10.3. Asociatividad

Consolidar una cadena productiva que cuente con empresas “capaces”, y con marcas posicionadas en el mercado interno y en el mercado mundial, en un marco de alta apropiación tecnológica y desarrollo sostenible.” (Plan De Negocios Del Sector De Cuero, Calzado Y Marroquinería: Una Respuesta Para La Transformación Productiva., 2013). Crearle la necesidad al fabricante, de hacer sinergias y así poder pertenecer como socios comerciales, para que

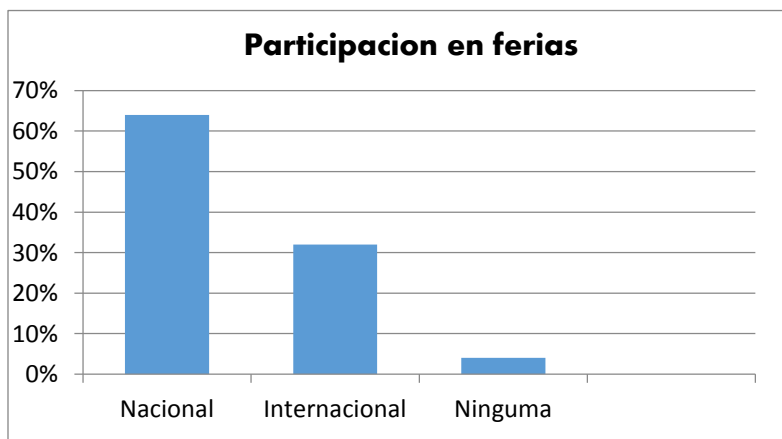
permanezcan en el mercado y enfrentar tanto la competencia desleal, el contrabando, las importaciones y tantos factores negativos que tanto daño a causado en el mercado del calzado.

Brindar información al micro-empresario que ventajas comparativas y competitivas tiene las alianzas de Join Venture, esto con el fin de que un socio nacional o internacional inyecte capital al negocio, y el productor colombiano de su contribución con el conocimiento; así, se asociarían empresas tanto nacional como internacional. Esto favorecería al mercado del calzado del Barrio el Restrepo, a salir de la crisis por la que atraviesa, ya que se trabajaría por el bienestar común, aumentando así la productividad, el empleo, mejorando el proceso productivo el cual sea más eficiente, pudiendo fortalecer el gremio del calzado (Maquiña, 2016).

Incentivar al fabricante y comerciante para que asista a los diferentes espacios de ferias que realiza la Cámara de Comercio de Bogotá, Centros de Servicios Crediticios, Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus manufacturas. (Acicam), conferencias del Sena, promocionar el evento del Festival del Cuero y de Lana Virgen; con el fin que los microempresarios tengan interés de inyectar inversión en tecnología, y copiar procesos de fabricación de otras ciudades o países (Plan De Negocios Del Sector De Cuero, Calzado Y Marroquineria: Una Respuesta Para La Transformación Productiva., 2013).

Generar la idea al productor para que conozca y tome la iniciativa de que acceda a los programas y asesoramientos que tiene la Superintendencia de Industria y Comercio, como es el registro de marcas, sobre la propiedad industrial y la normatividad, sería de gran apoyo para el micro-empresario.

Figura 10 Encuesta caracterización de factores de competitividad



Fuente: (Esteban Garcia, 2016)

El 64% de las empresas, no participan en ninguna feria nacional, es de preocupación ya que el gobierno abre espacios para los microempresarios, interrelacionen con proveedores y empresas y así puedan abrir sus mercados tanto nacional como internacional, las organizaciones gubernamentales deberían de hacer campañas publicitarias donde todas las personas tengan conocimiento de estas ferias y así puedan participar activamente el gremio del calzado, se motive a participar de estas ferias y esté atento en las fechas que se estipule.

#### 10.4. Inteligencia de Mercados

Según lo investigado las pequeñas y medianas empresas pueden entrar a Procolombia, tienen acceso a la plataforma virtual y consultar sobre Inteligencia de Mercados en donde encontrara información de probables países de exportación, clúster de mercados, preferencia de mercado el cual se rige por las estaciones que haya en el momento en el país a exportar, identificación de clientes internos como externos.

Esto con el ánimo de que pueda posesionar sus productos de oferta y demanda, de acuerdo a su productividad, competitividad, calidad, e innovación. Que tenga un plan para exportar, así podrá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA) empresarial, para que tome impulso y pueda convertirse en un exportador exitoso.

Darle a conocer al productor y comercializador de todas estas ventajas que tiene Procolombia ya que ellos mismos dan una capacitación para realizar el plan para exportar, Procolombia tiene un beneficio del 50%, para incentivar a todas las personas que quieran sacar su producto a otros países, y pertenecer al mercado globalizado, y así con ayuda de Procolombia les harán el plan para exportar (Proexport Colombia, 2000).

#### **10.5. Responsabilidad Social Empresarial**

Para el sector del calzado del Barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, la Responsabilidad Social Empresarial, debería ser una herramienta de gran utilidad para contribuir como empresa a la sociedad, es por esto, que sus actividades deben ser orientadas en primera instancia a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, pero a su vez, teniendo en cuenta los otros actores, como son empleados y sus familias, y en especial a las comunidades donde se desarrollan sus proyectos, buscando siempre que sus intervenciones causen el menor impacto negativo en el entorno y que vayan en pro de mejorar la calidad de vida de de los grupos de interés.

Hacer convenio con el sena, que los practicantes de Seguridad Ambiental den asesoramiento al pequeño y mediano empresario, para que preserven el cumplimiento de las políticas y los procedimientos para que sean adoptados por todo el personal que hace parte de este gremio,



buscando que a través de ellas, se obtengan mejoras en la calidad de vida, bienestar a la sociedad donde tenga injerencia el sector del calzado y buscar la mejora continua en el ejercicio de la gestión de las pymes.

Con ayuda del asesoramiento que puede brindar el sena, realizar un manual donde este orientado aspectos como: social y desarrollo donde se orientara hacer contribuciones a la sociedad, ética y valores iría encaminado por los principios básicos del reglamento interno de trabajo, y del entorno al cuidado del suelo, aire, agua, vegetación y fauna.

Darles a conocer los diferentes beneficios que traería a las pymes con la implementación del RSE<sup>11</sup>, son la optimización en procesos de producción y de sus competencias laborales; el mejoramiento de la eficiencia y clima organizacional, el aumento de la motivación, y la estimulación del sentido de pertenencia, logrando mayor compromiso y responsabilidad.

También se generarían beneficios para los clientes y proveedores, como son la mejora de la calidad de los bienes y servicios, se mejoran los niveles de satisfacción, y genera lealtad y fidelización de clientes.

#### **10.6. Implementación marketing**

Con ayuda de la acicam, y los servicios que ofrece el CSE-ZASCA<sup>12</sup> realizar cursos para motivar a las pymes para que incrementen nuevas líneas y diseños de calzado, según las necesidades que tenga el consumidor. Esto ayudaría a aumentar las ventas, a sostener los clientes

---

<sup>11</sup> Responsabilidad Social Empresarial

<sup>12</sup> Centro de Servicios Zasca

y así comenzar a coger nuevamente impulso las pymes en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá.

Hablarle al empresario de la necesidad que tiene de contratar una persona o buscar asesoría profesional, para realizar un estudio de mercado, saber cuáles son las competencias directas e indirectas, saber cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tengan en este momento, para así empezar a trabajar, las que son débiles volverlas fortalezas y las que son amenazas volverlas oportunidades, para que así todas se vuelvan fortalezas y oportunidades y puedan estar en el mercado, competitivo como es el gremio del calzado.

En las capacitaciones que está haciendo la ACICAM, el Sena, y CSE-ZASCA mencionarles a las pymes el tema de solicitar estudios de créditos o leasing (forma práctica o segura que tienen los empresarios para resolver las necesidades de ampliación y modernización de sus instalaciones industriales y comerciales. El leasing financiero cuando el cliente tiene interés en adquirir los bienes que financian). para que puedan acceder a nuevas tecnologías, minimizando tiempos de producción y puedan así arreglar la infraestructura donde haya un ambiente laboral en condiciones físicas adecuadas de iluminación, temperatura, condiciones biomecánicas, y aseo adecuado para el desarrollo de actividades.

Plantear a la alcaldía por medio de una petición de las pymes, nuevamente realicen la actividad de la Semanota Comercial del barrio Restrepo, ya que este método comercial se realizó con el fin de promocionar el calzado y recordarle a los consumidores que el calzado del barrio el Restrepo es de mejor calidad, innovación, y precios cómodos para el bolsillo del cliente, y con sus nuevas líneas es para toda la familia.

### **10.7. Plan Vallejo**

Proponer a la Acicam, que en sus capacitaciones refuercen a las personas, sobre los incentivos que ha creado el gobierno para el empresario, tenga un conocimiento mas amplio y puedan aprovechar estas, ya que representan economizar grandes cantidades de dinero en los costos de fabricacion de los productos; y asi poder vender a mas bajo precio, con la misma calidad, y de cómo resultado un cliente satisfecho. Porque de antemano sabe que se esta llevando un producto innovador, de calidad y un precio justo. Por ejemplo se pude hablar del Plan Vallejo.

Las pymes se podrian acoger en el plan de materias primas e insumos:

Que son los destinados a la mezcla, combinacion, manufactura, procesamiento o ensamble; materiales auxiliares o material utilizado en el empaque o envase del producto final o en la rproduccion de dichos empaques o envases y los utilizados en reparacion o reconstruccion. Las importaciones de materias primas e insumos realizadas por el programa Plan Vallejo estan excentas de: deposito previo licencia de importacion, gravamenes aancelarios, impuestos a las ventas y demas o contribuciones que se perciban con motivo de la importacion. Es decir la exencion es total previa presentacion de las garantias de cumplimiento (Universidad Icesi).

### **10.8. Reforma tributaria**

El presidente del Consejo Gremial Nacional Bruce Mac Master lo expuso ante las comisiones economicas del Congreso de la Republica. Al pedir una reforma competitiva y equitativa, indico en cuanto al Gravamen de los Movimientos Financieros, que es antitecnico los que significa que se deberia reemplazar por otro. Ya que tiene una gran desventaja y es que a pesar de los grandes esfuerzos por generar inclusion financiera, repercute en todo lo contrario, desincentiva la formalizacion de la economia y la inclusion financiera (Angulo Campos, 2014).

**10.9. Marca.Co (marca país Colombia)**

Sugerir a los microempresarios del calzado del barrio Restrepo de Bogotá, hacer alianza con Marca Colombia ya que esta hace parte de Procolombia, apoyan todo los productos nacionales, tienen estrategias competitivas, ayudan a dar imagen, posicionamiento y promocionan todo lo producido en el país, dentro y fuera del país, y así poder atraer nuevos clientes (Colombia CO, 2013).

## 11. Conclusiones

Con base a los objetivos planteados y de acuerdo a las entrevistas y la investigación realizada en el Sector de calzado del Barrio Restrepo, de la ciudad de Bogotá, se logra identificar las principales falencias internas y externas que influyen en el desarrollo y crecimiento del mercado, conforme a este resultado se evalúan las posibles soluciones con el fin de establecer diferentes estrategias y mecanismos en pro de potenciar y contrarrestar el impacto que ha generado la introducción del mercado Chino al país.

Teniendo en cuenta los proyectos y programas que ofrece el Estado, se sugieren diferentes estrategias con el fin de complementar los mecanismos existentes y así suprimir las falencias identificadas durante la investigación. Basados en el resultado se determina qué:

- El mayor factor negativo es la falta de información en las pymes, dado que dicha información no llega a todos los microempresarios del sector, pues al parecer quienes tienen acceso a dichos beneficios son las grandes empresas que lideran en mercado, debido a la informalidad que se presenta pues son más una aglomeración de empresas familiares con pocos recursos, por ende carecen de tecnificación y esto impide que sean competitivos frente a un mercado internacional.
- Conforme a las falencias y mecanismos se proponen estrategias en busca de impulsar la competitividad y crecimiento del sector, fortaleciendo diferentes áreas, las cuales aportan a impulsar la productividad y la expansión del mercado, con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades de dicho sector.

- Todo el sector empresarial del calzado del barrio del Restrepo necesita capacitación, que estén constantemente informados ya que la globalización de mercados obliga a que las personas y empresas sean cada día más competitivas, eficientes, eficaces, integrales y comprometidos, para así tener un mejor progreso económico y sostenible.
- Al participar en las ferias de calzado que se realiza en Bogotá, trae cosas positivas ya que algunas ofrecen conferencias que ayudan a mejorar y a pensar en estrategias comerciales eficientes para que crezcan las pymes en el mercado del zapato como en tendencias, diseños, colores.
- Teniendo una planeación estratégica, aprovechando los incentivos que da el gobierno, podrían los fabricantes hacer zapatos más innovadores, con calidad y todo con el ámbito formal, se mejoraría el sector y todas las pymes trabajando por objetivos comunes, tendría una participación mucho mejor en el mercado.
- En un mundo globalizado como el de la actualidad la internacionalización ayuda a que muchas de las pymes desaparezcan, pueden obtener ayuda de empresas más grandes que tengan mayor capacidad financiera, con excelentes estrategias de marketing que ayuden a que los empresarios a salir adelante y de algún modo puede ayudar a que la empresa crezca y sea más competitiva con la búsqueda de nuevas oportunidades en mercados con mayor poder adquisitivo, generando así grandes mayores ingresos.
- Las asociaciones entre empresas traen muchos beneficios para las pymes, los empresarios pueden ampliar las oportunidades de negocio al unirse a otros empresarios del sector que puedan brindarle asesoría y apoyo, generando confianza a los consumidores proyectando una mejor imagen al público. Al dejar de ser una

aglomeración también se facilita el acceso a la formación lo cual es un aspecto fundamental para mejorar la competitividad de un sector determinado, a través de eventos se divulga información importante del sector manteniéndose a la vanguardia de las nuevas tendencias. La representación ante grandes instituciones y gobierno también se realiza mediante los representantes de las asociaciones, por medio de esto los empresarios del sector pueden liderar campañas que propongan mejoras legales para el sector.

- Es recomendable implementar un sistema de gestión de calidad para las empresas del sector, para mejorar los procesos y generar la satisfacción de los clientes, mediante la adopción de políticas basadas en el cumplimiento de las necesidades de los consumidores, proveedores y empleados. Teniendo en cuenta que se busca internacionalizar el mercado lo que trae más competencia y es importante una mejora continúa. Acreditar la empresa con una certificación de calidad la vuelve mucho más competitiva y ayuda a crear confianza a los consumidores, incrementando así las ventas.

## 12. Recomendaciones

Según los mecanismos y estrategias se requiere como primera medida qué:

- Los propietarios de las microempresas del sector del calzado, dejen de ser un aglomerado, pasen a ser parte activa legal, administrativa y contable de la industria para que puedan llegar a acceder a los beneficios y programas existentes y propuestos.
- Capacitar continuamente a los empleados con el ánimo de alcanzar un mayor grado de eficiencia, pues se generan diferentes competencias que aportan al crecimiento de la empresa, minimizando procesos en la cadena de producción lo que puede influir en la reducción de costos, aprovechamiento de la materia prima y reducción de tiempos de fabricación del producto.
- Teniendo en cuenta que con la agrupación de varios microempresarios se puede generar mayor publicidad que impulse las ventas, pues posibilita la participación en ferias tanto nacionales como internacionales que puede generar un aumento de capital, mano de obra calificada, tecnología, estrategias de mercadeo, compartiendo conocimientos que aporten a los procesos de producción para generar productos con diseños innovadores.
- Implementar procesos de Responsabilidad social empresarial efectiva para contribuir como empresa a la sociedad, orientando sus actividades a la satisfacción de las expectativas y necesidades de la comunidad donde se desarrollan los proyectos, buscando que tengan el menor impacto negativo en el



entorno en pro de mejorar la calidad de vida. La práctica de la RSE conduce a la mejora sustancial en las competencias laborales de los empleados y la cultura organizacional, lealtad de los clientes y proveedores, lo cual conllevará al posicionamiento y reconocimiento en la agremiación reflejando un incremento en la rentabilidad financiera.

- El microempresario debe interesarse más sobre las ventajas que tiene de pertenecer al programa que tiene el Distrito de Desarrollo empresarial, ya que este brinda más empleo, apoya y fortalece a los productores, genera más competitividad implementando estrategias que permitirán mantenerse en el mercado.
- La contabilidad certificada, es de gran importancia junto con todos los documentos que se requiere para que este sea válido; como es la Cámara de Comercio y el Rut, y pueda postularse a las diferentes convocatorias que realiza la cámara de Comercio del Restrepo, el Zasca, Acicam, Pro Colombia y el programa de Transformación Productiva (PTP), ya que estos centros de formación realizan capacitaciones sobre diferentes temas que puede ayudar al microempresario aumentar ventas, fidelizando clientes y a posesionarse mejor en el mercado.
- Si se aprovecha todo el potencial que tiene este sector con respecto a la innovación, garantizando calidad, precios y diseños con seguridad se obtendría mejores resultados, las participaciones en las ferias que se realiza en Bogotá de

calzado y así se reduciría la pobreza y la desigualdad frente a competidores informales.

- Utilizar las ventajas que tiene el TLC, ya que gracias a la inversión extranjera puede haber inyección de capital, se puede crear nuevas empresas, acrecentar la mano de obra colombiana, participando en la cadena productiva más compuesta y estabilizada se lograría satisfacer las necesidades del mercado en un factor de competitividad y mantener la economía de escala y de asociatividad.
- La utilización de Zonas Francas trae ventajas tributarias y financieras a los empresarios, si los empresarios del sector importan sus insumos y son usuarios de Zona Franca pueden tener beneficios arancelarios ya que estarían exentos de pagar tanto de arancel como IVA para materias primas, los empresarios tienen la posibilidad de negociar con sus proveedores el envío de la materia prima a Zona Franca. Mediante ésta también se promueve la competitividad y la asociatividad entre los diferentes usuarios.
- Convertirse en una Comercializadora Internacional al efectuar operaciones de comercio exterior es una posibilidad para expandir el sector del calzado hacia diferentes países, lo que le permite al empresario en conjunto con su proveedor tener acceso a líneas de crédito de Bancoldex, para entrar a mercados mundiales y generar un crecimiento en la economía nacional generando así mayor empleo.
- Si los empresarios deciden internacionalizar la empresa, deben adoptar buenas prácticas de manufactura estableciendo manuales de procedimientos que ayuden a

mejorar la productividad, para ser más competitivos y generar a la empresa la reducción de costos.

- Es recomendable implementar un sistema de gestión de calidad para las empresas del sector, con el fin de mejorar los procesos y generar la satisfacción de los clientes, mediante la adopción de políticas basadas en el cumplimiento de las necesidades de los consumidores, proveedores y empleados. Teniendo en cuenta que se busca internacionalizar el mercado lo que trae más competencia y es importante una mejora continua. Acreditar la empresa con una certificación de calidad la vuelve mucho más competitiva y ayuda a crear confianza a los consumidores, incrementando así las ventas.

### 13. Referencias bibliográficas

*Decreto Ley 1421 De 1993.* (21 de 07 de 1993). Obtenido de

[http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Gestion/Direccion/1993\\_07\\_21\\_decreto\\_ley\\_1421\\_bogot.pdf](http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Gestion/Direccion/1993_07_21_decreto_ley_1421_bogot.pdf)

*Rama Judicial, Republica De Colombia.* (2010). Obtenido de

<https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>

*Colombia CO.* (2013). Obtenido de <http://www.colombia.co/la-marca>

*Plan De Negocios Del Sector De Cuero, Calzado Y Marroquineria: Una Respuesta Para La Transformación Productiva.* (08 de 2013). Obtenido de

[https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20CALZADO%20Y%20MARROQUINER%C3%8DA_VF.pdf)

*Alcaldia Mayor De Bogotá.* (2014). (S. G. D.C., Productor) Recuperado el 23 de 03 de 2016, de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=56865>

*Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas.* (24 de 05 de 2016). Obtenido de <http://www.acicam.org/informe-de-importaciones>

Angulo Campos, J. Y. (11 de 2014). *Periodico El Peletero.* Obtenido de

<https://issuu.com/studiovirtual/docs/peleteroedicion121>

Asociación Colombiana De Industriales Del Calzado, El Cuero Y Sus Manufacturas. (2015).

*ACICAM*. Obtenido de <http://www.acicam.org/como-va-el-sector>

El Presidente De La República De Colombia. (28 de 02 de 2014). *Ministerio De Comercio,*

*Industria Y Turismo*. Obtenido de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/FEBRERO/28/DEC-RETO%20456%20DEL%2028%20DE%20FEBRERO%20DE%202014.pdf>

El Presidente De La República De Colombia. (07 de 03 de 2016). *Ministerio De Hacienda Y*

*Crédito Público*. Obtenido de [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-14747\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-14747_documento.pdf)

Esteban Garcia, S. C. (17 de 03 de 2016). Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4380/T17.10%20E85c.pdf?sequence=2>

FMI, B. d. (24 de 03 de 2014). Obtenido de

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/car032314as.htm>

Hurtado Riateguá, G., & Duque Nossa, M. (2015). *Estudio Del Clúster De Restrepo, Hacia La*

*Competitividad Y La Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 26 de 03 de 2016, de

<http://repository.poligran.edu.co/bitstream/10823/673/1/rse%20sinergia%20consultores%20mc.pdf>

Lozano, F. R. (s.f.). *Plaza Capital Universidad Del Rosario Periodismo Y Opinión Pública*, Edición 32. Recuperado el 21 de 03 de 2016, de [http://portal.urosario.edu.co/pla\\_2004\\_2008/articulo.php?articulo=228](http://portal.urosario.edu.co/pla_2004_2008/articulo.php?articulo=228)

Maquiña, R. (2016). Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7\\_n1/pdf/joint.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol7_n1/pdf/joint.pdf)

Proexport Colombia. (2000). *Manual Del Exportador De Frutas, Hortalizas Y Tubérculos En Colombia*. Obtenido de [http://interletras.com/manualcci/incentivos\\_servicios/incentivos09.htm](http://interletras.com/manualcci/incentivos_servicios/incentivos09.htm)

Programa de Transformación Productiva. (s.f.). Obtenido de [https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20C%20ALZADO%20Y%20MARROQUINER%20C3%8DA\\_VF.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CUERO%20C%20ALZADO%20Y%20MARROQUINER%20C3%8DA_VF.pdf)

*Programa De Transformación Productiva*. (s.f.). Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>

Programa De Transformación Productiva. (07 de 06 de 2013). Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=337&catID=643>

Shenkar, O. (2008). *El Siglo De China*. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Universidad Icesi. (s.f.). *Consultorio De Comercio Exterior*. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2006/11/24/plan-vallejo/>