

Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga

A competitive structure and dynamics of footwear industry in Bucaramanga

Wilfren Alberto Ortega Jaime*

Recibido: 15 de septiembre del 2010 Aprobado: 29 de octubre del 2010

Resumen

Introducción: actualmente las empresas tienen como desafío no sólo cautivar a sus clientes sino también proporcionarles beneficios de manera permanente y continua, adaptándose a los caminos emergentes que se presenten. Es por esto que los temas como ventas, mercado y estrategias se hacen fundamentales para la sobrevivencia de ellas. **Metodología:** esta investigación es de tipo descriptivo. Se aplicó una encuesta teniendo en cuenta las variables organización, demanda del producto (factor mercado) y su desarrollo (factor precio). **Resultados:** los resultados que se presentan forman parte de un proyecto de investigación que pretende diseñar un sistema de ventas para las pequeñas y medianas empresas (Mipymes) de calzado en Bucaramanga; para ello se realizó un diagnóstico en 60 de ellas y se propusieron opciones estratégicas que propenden por contribuir al mejoramiento de su posición competitiva. **Conclusiones:** no existe en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) del sector calzado continuidad de trabajo con sus empleados y, en general, varía según las épocas del año y, especialmente, en momentos de ferias y temporadas; la demanda del mercado nacional se encontró en la Costa Atlántica.

Palabras clave: competitividad, estrategia, mercado, productividad, estrategia.

Abstract

Introduction: currently businesses have as a challenge, not only captivate their customers but also position permanently and continuously their benefits adapting themselves to emerging pathways. That is why issues, such as sales, market and strategy, are essential for their survival. **Methodology:** this research is descriptive. A survey was done taking into account the variables, i.e. organization, product demand (market factor), and its development (factor price). **Results:** the results are part of a research project aimed to design a sales system for footwear Small-and-Medium Business (SMBs) in Bucaramanga. So we diagnosed 60 of them and proposed strategic options which tend to contribute to improving their competitive position. **Conclusion:** the footwear Small-and-Medium Businesses (SMBs) has not permanent work for their employees, and generally varies according to seasons but especially fair periods; the demand of domestic market was found in the Atlantic Coast.

Keywords: competitiveness, market, productivity, sales, strategy.

Cómo citar este artículo: Ortega Jaime, W. A. (2011), "Estructura y dinámica competitiva del sector calzado en Bucaramanga", en *Revista Memorias*, vol. 9, núm. 15, pp. 55-68.

* Docente Investigador de las Unidades Tecnológicas de Santander y líder del grupo de investigación en Mercadeo y Agroindustria GIMA, registrado en Colciencias. Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander. Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Cooperativa de Colombia. Correo electrónico: wilfrenortega@gmail.com

Introducción

Las empresas del sector calzado se caracterizan y ajustan en buena medida a definiciones dadas por entes que apoyan este tipo de sectores, por lo cual se plantea lo siguiente:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) constituyen un fenómeno social-económico en constante expansión, no sólo en número sino también la diversidad, hacen de las microempresas un fenómeno complejo desde la doble perspectiva económica y social. La proliferación de unidades productivas y su naturaleza tan diversa hacen de la microempresa un “fenómeno” digno de análisis y de ser tenido en cuenta en cualquier plan de desarrollo (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 1996, pp. 11-12).

Alrededor del mundo la temática de las Mipymes ha empezado a ser objeto de investigación por parte de la comunidad científica, la cual considera que éstas comparten casi siempre las mismas características. Sin embargo, habría que diferenciar su comportamiento en el continente Europeo, de algunos países como Japón, China, Estados Unidos, Canadá y otros, los cuales tienen una estructura organizativa, productiva y competitiva en la que predominan las pequeñas y medianas unidades con tecnología avanzada; igualmente, éstas son representativas en dichos países en la generación de empleo, productividad y participación en el producto interno bruto, y tienen apoyo institucional del sector privado, público y del gobierno con sistemas de financiación que garantizan su crecimiento y desarrollo.

Para el caso de América Latina, del cual Colombia hace parte y, por tanto, Santander incluyendo Bucaramanga, las características comunes que comparten son:

- Están dominadas numéricamente por micro y pequeñas empresas, las cuales no poseen las condiciones para insertarse

competitivamente en el nuevo mercado globalizado por causas tecnológicas, crediticias, administrativas, entre otras.

- El capital es aportado por una o dos personas que establecen una sociedad; los dueños dirigen la dinámica de la marcha de la empresa, su administración y el número de trabajadores generalmente es de 1 a 250.
- Presentan debilidades en el área administrativa, de producción, de mercadeo, ventas y en la financiera.
- La falta de análisis de mercados y estrategias de marketing, la poca o nula formación de los directivos y del personal dedicado a las ventas y publicidad en cuanto a políticas y estrategias que ayuden a mejorar las ventas de los productos.
- La no existencia de bases de datos que registren y sirvan para hacer seguimiento a los clientes potenciales.
- Manejo de precios bajos para dedicarse a ganar por volumen de ventas, dejando a un lado la inversión planificada en el mercadeo del desarrollo de nuevas líneas, aspecto que quizás se constituye en una de las causas fundamentales de la problemática objeto de estudio.
- En el área financiera: la tramitología y cantidad de requisitos para el acceso a los créditos, carencia de capital de trabajo, manejo inadecuado de recursos debido a que el empresario administra el dinero del negocio para cubrir gastos personales, familiares y de la organización.

En general, los principales problemas que enfrentan las Mipymes de producción, y en particular el sector de la industria del calzado, se centran en: la comercialización, dado que no elaboran políticas administrativas; la consecución de nuevos mercados, ventas y publicidad, en gran medida por el número de empresas que generan una variada competitividad en precios

y la demora en el pago de los clientes; la competencia desleal entre las empresas debidamente legalizadas y las informales.

Para establecer un programa local que pretenda atenuar esta problemática, es necesario partir del conocimiento de la dinámica y del potencial que tiene cada subsector económico, a efecto de planear el trabajo teniendo en cuenta las prioridades de la comunidad empresarial. Tal conocimiento real no existe plasmado en ninguna parte, excepto el que tiene parcialmente cada empresario en su cabeza y que se evidencia en el momento de requerir un insumo, una máquina, o al menos de vender su producción. Por tanto, fue necesario recoger de ellos estos conocimientos parciales, sistematizarlos e interpretarlos, presentándolos como un todo, como una realidad empresarial íntegra y actual, que permita detectar la generalidad de la situación que afrontan las Mipymes del sector calzado localmente. Se debe conocer, en toda la región, tanto la realidad actual del estamento micro empresarial, la dinámica del intercambio comercial y de los procesos de transformación, como el potencial de la infraestructura industrial existente frente al desafío de la globalización, que demanda niveles de productividad muy por encima de los actuales.

Conocer y analizar la condición actual de esta rama de producción permite sugerir acciones para promover su desarrollo, que tomen más en cuenta esta heterogeneidad existente y, por tanto, que tengan mayores posibilidades de lograr resultados positivos en su crecimiento.

Diseño metodológico

Esta investigación es de tipo descriptivo, por cuanto busca caracterizar el sector calzado en términos de ventas y mercadeo, y proponer opciones estratégicas que contribuyan al mejoramiento de la posición competitiva de las empresas objeto de estudio

Selección de la muestra

Se diseñó y se aplicó un instrumento de recolección de información llamado cuestionario que arrojó información confiable teniendo en cuenta las variables organización, demanda del producto (factor mercado) y su desarrollo (factor precio), por considerarlas de mayor relevancia para la investigación de acuerdo con el objetivo planteado. El cuestionario fue validado por expertos del sector calzado y concedores de dicho grupo, y se aplicó a la alta gerencia, mandos medios y sector operativo que tienen que ver con las variables.

La muestra fue escogida de acuerdo con el muestreo no aleatorio por juicio y conveniencia, y los parámetros de selección fueron:

- *Tamaño en activos y número de empleados según la ley mipyme:* este parámetro enmarca la dinámica y estructura del sector calzado.
- *Localización geográfica:* se tuvo en cuenta el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) debido a que es la zona que tiene un mayor desarrollo industrial de este producto con respecto a las áreas municipales. De acuerdo con esto, se tienen en cuenta los municipios de Girón, Florida y Piedecuesta para el muestreo realizado.

Análisis de la información

La tabulación de la información se realizó mediante la herramienta Statgraphics. Las variables principales que se tuvieron en cuenta fueron ventas y mercados, las cuales en su conjunto agruparon 25 ítems de análisis.

Operacionalización de las variables

A continuación se expresan las intenciones de medición de las dos variables principales que soportan este documento:

- **Ventas:** se convierten en una de las fuentes principales de ingreso para una organización y, a su vez, son una medida de su productividad y competitividad. Para el sector calzado se convierte en una situación problemática y por lo tanto es objeto de estudio de este documento.
- **Mercados:** se convierten en la principal estrategia de comercialización local, nacional e internacional. Para el sector calzado se hace fundamental estudiar esta variable por la carencia de una gestión formal de mercadeo que contribuya a su sostenibilidad a largo plazo.

Resultados de la investigación

Las variables analizadas son ventas y mercado, mostrando las relaciones de interdependencia entre ellas y los efectos en el desempeño de una organización con miras a ser productiva y competitiva.

Ventas y mercado

Según Stanton, Buskirk y Spiro (1997):

La crisis económica mundial de finales de la década de 1920, comúnmente conocida como la gran depresión son de opinión que: se cambió la forma de ver las cosas. A medida que los países salieron de la depresión, se hizo evidente que el problema económico principal ya no era cómo fabricar con eficiencia, sino cómo vender la producción. Ofrecer simplemente un producto de calidad no aseguraba el éxito. Los dueños y gerentes de empresas empezaban a darse cuenta de que, para vender sus productos en un ambiente en el que los consumidores tenían recursos y numerosas opciones, se requería un considerable esfuerzo de posventa. De esta manera, la orientación a las ventas se caracterizó por una gran confianza en la actividad promocional para vender los productos que la empresa deseaba fabricar.

El concepto de ventas se aborda bajo la concepción de flujos dinámicos en el tiempo¹ y, junto con las estrategias, hacen su aparición en un momento en que el entorno del mercadeo está experimentando profundos cambios como nuevos mercados en Europa y China y los acuerdos comerciales con Europa, Asia y Estados Unidos que facilitan la venta de productos y servicios. Los nuevos acontecimientos que se producen en la tecnología de las comunicaciones y la información están transformando nuestra existencia diaria y nuestras prácticas empresariales, y los clientes nos piden mejor calidad y mayores niveles de servicio.

Como consecuencia tanto de las presiones económicas y competitivas como de los cambios sociales y culturales, las empresas se ven obligadas a orientarse más hacia el mercado, a responder a las demandas del cliente.

La venta, como señalan Stanton, Richard y Rosann (1997)

[...] es una de las actividades más pretendidas por empresas, o personas que ofrecen algo (productos, servicios, etc.) en un mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y lo rentable que resulte hacerlo. Entender la importancia y las implicaciones de este proceso constituyen el pilar que sostiene todo negocio, además del compromiso, la dedicación y el arduo trabajo que se dedique a tan importante labor.

Éste no es el caso de las Mipymes del sector calzado estudiadas, ya que presentan dificultades tanto por su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, como por la poca información sobre

¹ Se entiende la concepción de flujos dinámicos en el tiempo como la velocidad con que el sistema genera dinero a través del intercambio de bienes y productos tangibles e intangibles.

oportunidades de nuevos mercados competitivos y sostenibles como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial, y su limitado acceso a tecnologías. Además, los mayores obstáculos de dichas Mipymes son factores relacionados con el *marketing*, como la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en el tema de *marketing*.

Sin superar estas falencias, es muy poco probable que las Mipymes del sector calzado aprovechen agresivamente las grandes oportunidades que ofrece el mercado nacional y mundial.

Como se puede observar en la figura 1, se detectó que la mayoría de las empresas, es decir el 41,7%, lleva a cabo su mercado en el municipio de Bucaramanga, a través de puntos de venta ubicados estratégicamente, especialmente en el barrio San Francisco, en el cual coexisten dinámicamente fábricas y puntos de venta. Se encontró que las empresas de calzado estudiadas no le dan suficiente importancia a mercados circundantes a Bucaramanga porque no son representativos en ventas; sólo se destacan San Gil con 11,7% y Barranca con 10%, en cuanto a mercado local se refiere. Se evidencian algunos efectos que tiene el no practicar el ejercicio de planeación por parte de los empresarios: creación de límites en el mercado, logrando únicamente mantener a sus clientes actuales; miopía estratégica por no tener el mapa global del negocio de calzado para buscar crecimiento y desarrollo organizacional. Esto se confirmará con los resultados expuestos durante el documento, enfocados en la variable ventas y mercado.

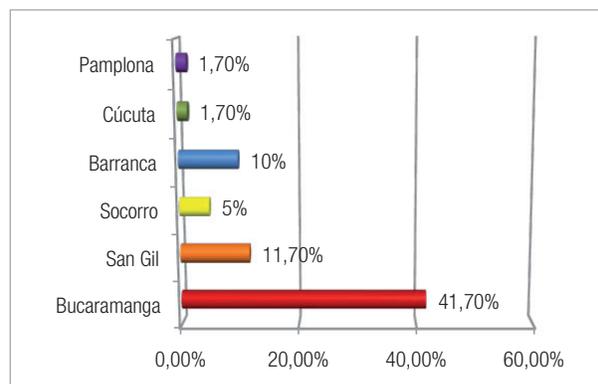


Figura 1. Mercado local de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

Respecto a la demanda del mercado nacional, se encontró que en la Costa, en general, se da el mayor pedido de calzado con un 75%, tal como se puede observar en la figura 2. Esto obedece a la calidad, los diseños, la ubicación, conocimiento y el precio como atributos que lo caracterizan, lo cual hace atractivo el producto ante los ojos de los turistas extranjeros que visitan esta parte del territorio.

En su orden, el mercado del Noroccidente (Antioquia) constituye el segundo lugar de demanda con un 60%, por la participación en eventos de los empresarios en ferias como las que patrocina Acicam (Asociación Colombiana del Calzado y Manufactura del Cuero).

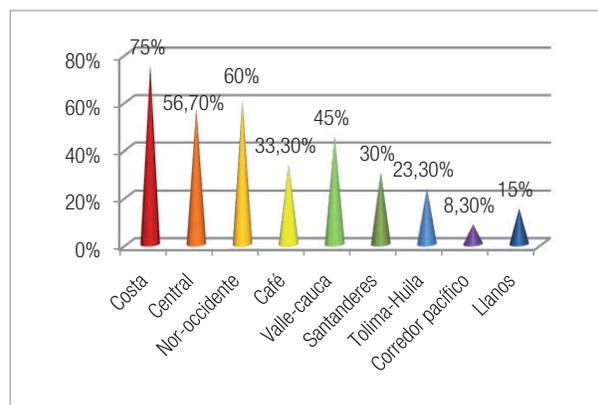


Figura 2. Mercado nacional de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

En relación con el mercado internacional, el nivel de las empresas exportadoras se refleja de acuerdo con los mercados en los cuales ofrece sus productos; se tienen mercados exigentes en los que se da la mayor demanda, como se puede observar en la figura 3, en Venezuela con un 61,7%.

Lo anterior se fundamenta en las actividades que realiza la mayor parte de las empresas, representadas en promociones para exportar, entre las que más se destacan las visitas al exterior, las ruedas de negocios patrocinadas por la Alcaldía de Bucaramanga, invitaciones de potenciales clientes a visitar Colombia, y la asistencia a ferias.

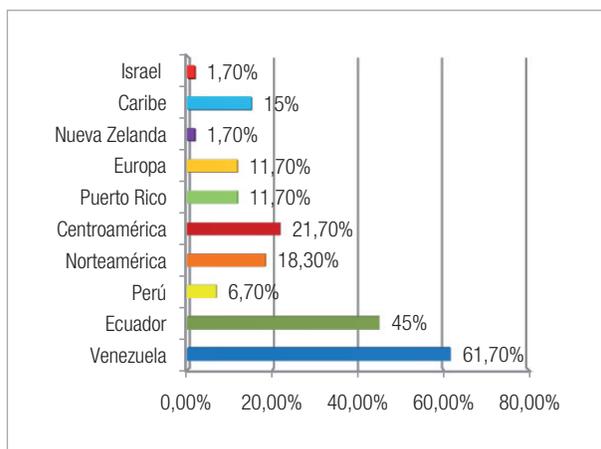


Figura 3. Demanda del mercado internacional de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

En lo relacionado con el número de clientes, el 96,7% de los representantes de las empresas encuestadas manifestó tener 8 o más (figura 4); dicen que, de acuerdo con el sistema tradicional de venta (pedido-entrega), por lo general siempre son los mismos clientes ya que

carecen de estrategias de mercadeo y ventas para la consecución de nuevos mercados que los lleven a incrementar el número de clientes potenciales.

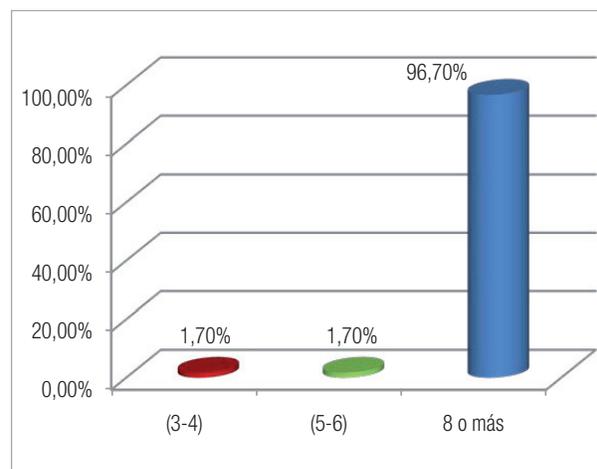


Figura 4. Número de clientes de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

En aspectos relacionados con los clientes de las Mipymes del sector calzado se detectó que los principales son los mayoristas, con un 60%, y le siguen los pequeños almacenes con 53,3%, almacenes de cadena 45%, y minoristas y particulares cada uno con 23,3% (figura 5).

Es importante notar que, según los entrevistados, sus clientes son muy estables, manteniendo una relación duradera en el tiempo ya que por cultura especial del sector calzado, siempre le están vendiendo en cantidades iguales y a las mismas personas; dicha práctica perjudica notablemente a los empresarios cuando estos clientes deciden no comprar la producción por diferentes razones, por lo que, como no están capacitados para abrir nuevos mercados, se ven obligados a vender su producto al costo.

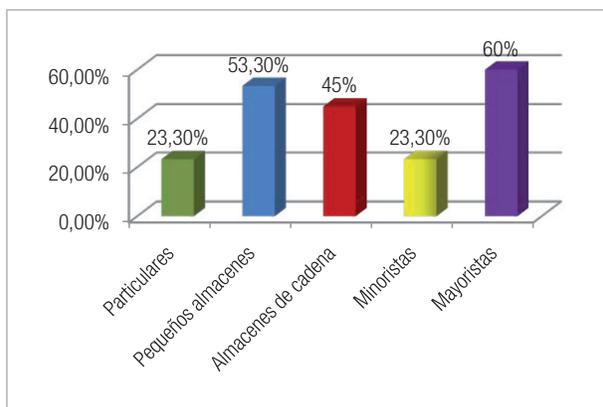


Figura 5. Principales clientes de las Mipymes del sector calzado

Fuente: el autor

El sector calzado en el Área Metropolitana de Bucaramanga está conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan los diferentes tipos de calzado, entre las que se destacan las siguientes líneas de producción, con base en los datos registrados en la figura 6.

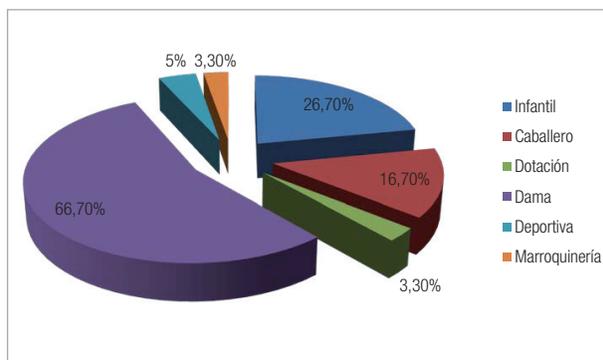


Figura 6. Líneas de producción de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

La mayor producción de calzado para dama obedece, además de los atributos de variados diseños, calidad, hormas y precios que los hacen atractivos, al factor cultural, moda y la concepción de que el calzado es una parte complementaria del buen vestir, presentación y la imagen misma de la mujer.

Se observa (figura 7) también que en el 45% de las empresas estudiadas en el último año las ventas disminuyeron debido a la problemática que se presentó con Venezuela y Ecuador, e internamente al bajo poder adquisitivo y al alto nivel de desempleo que existe en el país. También se suma a esta problemática que las Mipymes del sector calzado no cuentan con estrategias bien definidas de mercadeo que les permitan abrir nuevos mercados.

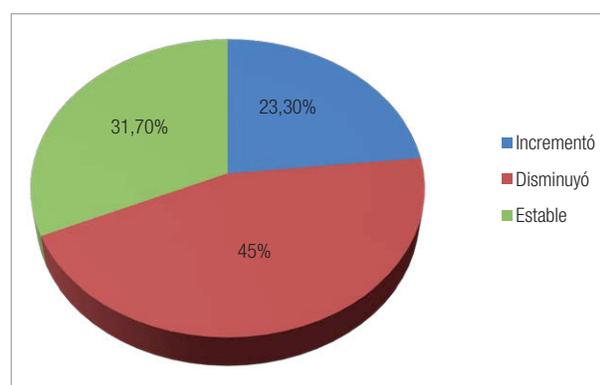


Figura 7. Nivel de ventas de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

Además, se evidencia en la información recolectada que todas las empresas producen su propia marca y sólo un 1,7% maquila. El 43,3% exporta marca propia y un 13,3% otra marca. De las que exportan, el 25% utiliza el puesto a bordo (FOB/fre on board)² como sistema de exportación. Éstas, por lo general, se hacen a través de comercializadoras debido a que la mayoría de Mipymes desconocen todos los trámites de exportación, lo que ocasiona que las mayores utilidades sean aprovechadas por dichos intermediarios, dato que debe ser analizado por las entidades de apoyo al sector.

² Fórmula de pago o clave utilizada en el comercio internacional para indicar que el precio de venta de un determinado artículo incluye el valor de la mercancía y los gastos de transporte y maniobra.

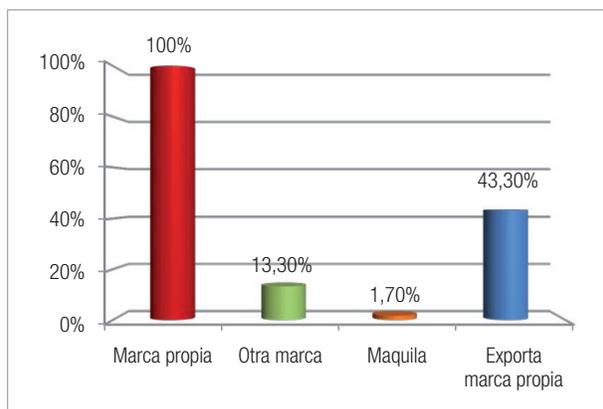


Figura 8. Aspectos relacionados con marca y exportación de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

En aspectos relativos a la asociatividad, como lo muestra la figura 9, se encontró que el 70% de los empresarios dicen estar vinculados a Acicam y el 31,7% a Asoinducz. Le siguen las agremiaciones como Fenalco, Cámara de Comercio. Además se observó que el 86,7% participa en asociaciones y el 66,7% de los encuestados afirma que vincularse a la cadena productiva es una buena estrategia. Los temas de asociatividad son de interés para las empresas y contemplan la posibilidad de relacionarse con terceros para crecer, incursionar en nuevos mercados y desarrollarse estratégicamente.

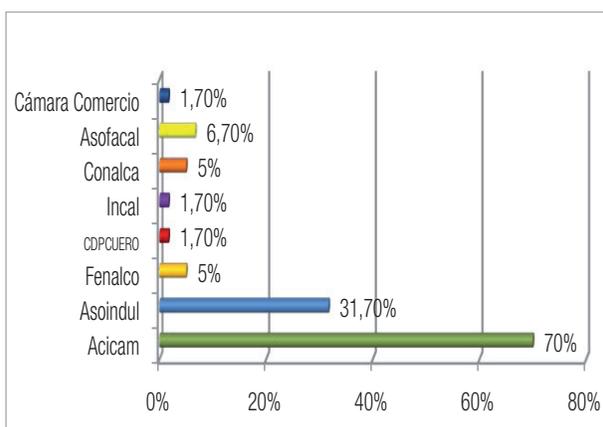


Figura 9. Asociatividad de las Mipymes del sector calzado

Fuente: el autor

Como se observa en la figura 10, la variable fuerza de ventas profesional no se da como tal en la práctica empresarial de la industria del calzado, debido a que esta actividad es realizada por los mismos propietarios, gerentes y familiares de forma empírica en un 53,3%. Igualmente, muestra que el 46,7% de la llamada fuerza de ventas está constituida entre 1 y 5 vendedores. Con base en lo anteriormente descrito, se puede afirmar que no existe en el sector de calzado objeto de estudio una fuerza de ventas profesional, entrenada, y capacitada para abrir nuevos mercados que puedan garantizar una producción continua y permanente, que busque superar la comercialización por temporadas. Los propietarios se perciben muy ajenos al desarrollo de estrategias de negociación con proveedores y clientes, dependen de intermediarios y la capacidad de negociación es de los terceros y no de las empresas productoras de calzado. Éstas no cuentan con políticas claras de negociación y ello incide en los resultados de ventas.

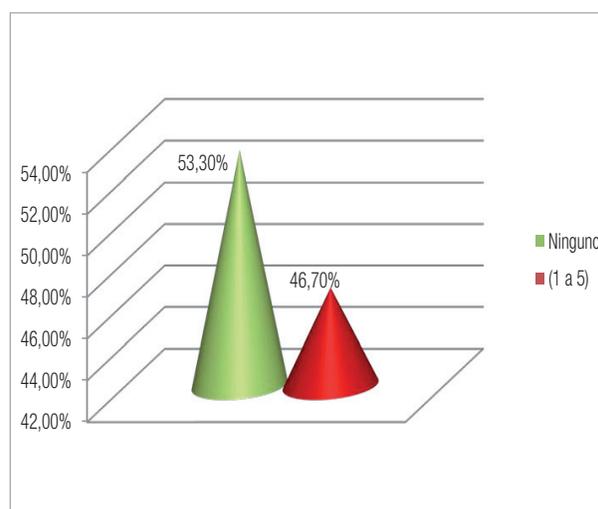


Figura 10. Fuerza de ventas de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

Al observar la modalidad de la fuerza de ventas empírica que actualmente manejan las Mipymes del sector calzado (figura 11), la más utilizada es la de vendedor viajero con un 45%, que en este caso viene siendo el mismo dueño o un familiar limitándose sólo a solicitar pedidos y entregar producción; no toman conciencia respecto a que “la venta es una profesión”, y por ello ejercerla en forma improvisada tiene un alto precio que se paga permanentemente a través de la pérdida de oportunidades y la baja producción de resultados permanentes. También se detectó que el pago a estos vendedores viajeros se hace por comisión en un 36,7%; no manejan planes de contingencia cuando no se cumplen los presupuestos de ventas porque la modalidad es por temporadas y no cuentan con sistemas de información que soporten la gestión de ventas por no tener una buena administración.

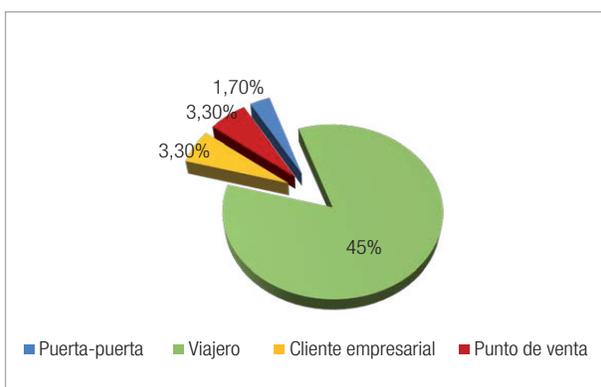


Figura 11. Modalidad de la fuerza de ventas de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

En cuanto a la capacitación por parte de las Mipymes de calzado a sus vendedores se logró establecer que el 61,7% no realiza ninguna (figura 12), hecho que merece mayor atención porque consideran que la experiencia y la práctica empírica a través de los años es suficiente para realizar

las diferentes tareas. Se observó además que la capacitación que reciben es mínima en relación con temas importantes como habilidades de negociación (15%), técnicas de venta (8,3%) y servicio al cliente (8,3%). Los dueños olvidan que el entrenamiento proporciona a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo; se puede desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y capacidades apropiadas, logrando que se perfeccionen los empleados en el desempeño de sus puestos y manteniéndolos permanentemente actualizados frente a los cambios proporcionándoles información sobre la aplicación de nuevas tecnologías.

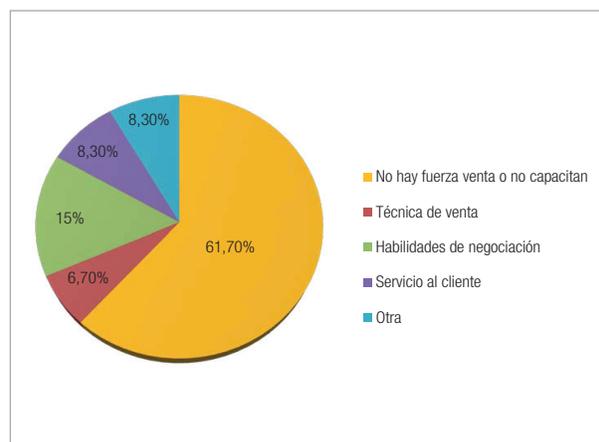


Figura 12. Capacitación de la fuerza de ventas de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

Las entidades de formación para las Mipymes del sector calzado más representativas que ofrecen capacitación son la Cámara de Comercio con 16,7% y el Sena con 11,7%; esto refleja una apatía total por parte de los empresarios a participar en procesos de formación que beneficien a sus trabajadores.

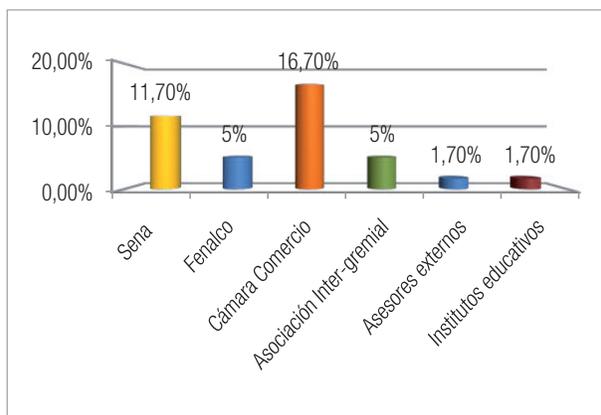


Figura 13. Entidades de formación de las Mipymes de calzado

Fuente: el autor

Propuestas

A partir del análisis realizado de las variables mercado y ventas surgen las siguientes opciones estratégicas que contribuyen al mejoramiento de la posición competitiva de las empresas a largo plazo.

Es de suma importancia que las Mipymes del sector calzado se apropien de herramientas como la inteligencia comercial, que incluye toda la información que la empresa necesita para tomar decisiones sobre sus procesos de venta, porque está orientada a capturar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que soporte la toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso de *marketing*.

Por lo tanto, su objetivo principal es canalizar el flujo de información desde las fuentes hacia los usuarios, intentando optimizar recursos y tiempos, contribuyendo de esta manera al proceso de toma de decisiones.

Trabajar con un enfoque de “inteligencia comercial” adquiere una gran importancia en la medida en que aumenta la competencia, las innovaciones son cada vez más rápidas, y las tendencias de los mercados y de los

consumidores son altamente cambiantes; se exigen decisiones cada vez más precisas y en menos tiempo.

Como ya advirtió Kotler (2008), “El marketing está convirtiéndose en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas”. La información, por lo tanto, se transforma en un activo estratégico.

Apropiarse de información basada en inteligencia comercial les será útil a las empresas si reúnen las siguientes características: tener calidad, estar disponibles cuando se las necesita, ser claras y de fácil interpretación, actualizadas y completas.

Las empresas del sector calzado deben tener claro que “inteligencia comercial” no es sinónimo de investigación de mercado: ésta integra todas las fuentes de información de la empresa, las propias y las externas, y es sólo una de las herramientas de las que se sirve para obtener la información que necesita y que no se la suministran otras fuentes.

Hoy en día existen herramientas tecnológicas que nos permiten estructurar la información relevante en un único entorno amigablemente. Por ello la propuesta es la construcción de un portal que contribuya a la gestión comercial del sector calzado en Bucaramanga.

En el área de clientes uno de los principales retos de las empresas del sector calzado para alcanzar sus objetivos de negocio es conseguir una verdadera orientación de todos sus procesos hacia consumidor. Los propietarios o gerentes suelen pensar que conocen detalladamente a sus clientes y, sin embargo, al momento de tomar decisiones con el fin de identificar nuevas oportunidades de negocio, la información no siempre está disponible o es inexacta. Los datos que se podrían incluir en el portal serían los siguientes:

- ¿Qué tipo de clientes tengo?
- ¿Están o no satisfechos?
- ¿Qué esperan?
- ¿Cómo me perciben?
- ¿Están vinculados?
- ¿Son fieles?
- ¿Qué clientes puedo perder?
- ¿Con qué otras empresas de la competencia los comparto?
- ¿Por qué no me compran?

En cuanto al área de canales, es de suma importancia que las empresas del sector calzado controlen el funcionamiento de los canales de venta para establecer planes de mejora y decidir su ubicación y expansión; por este motivo, requieren una información muy detallada de cada punto de venta. En este aspecto se sugiere incluir los siguientes elementos:

- Nivel de ventas
- Incrementos respecto a periodos anteriores
- Tipología de clientes según valor por punto de venta
- Grado de vinculación de los clientes de cada punto de venta
- Ranking de los puntos de venta más exitosos
- Competencia que tiene cada punto de venta
- Información de la actividad comercial; en el caso de ventas por parte de la competencia, se puede tener información de la actividad comercial.

Cada día es más fácil acceder a la información por la rapidez en la que se extienden las herramientas de su difusión y gestión, teniendo en cuenta que hablamos de la que sirve y es útil para el sector industrial de desarrollo de productos. Las empresas del sector calzado deben ser conscientes de este hecho para reaccionar y asimilar nuevos métodos y formas de utilizar la información y aplicarla de manera efectiva.

Las Mipymes del sector calzado deben implementar la inteligencia competitiva como parte de un proceso óptimo de toma de decisiones. Una buena definición de este concepto, como lo señala Kahaner (1989), es:

La inteligencia competitiva es un programa sistemático para recoger y analizar información sobre las actividades competitivas de las demás empresas del entorno y de las tendencias de los negocios en general para poder hacer que tu propia empresa sea la mejor.

La inteligencia competitiva es una herramienta empresarial que puede permitir al sector calzado, si se apropia de ella, conocer el entorno y la situación interna de las organizaciones, para la posterior toma de decisiones estratégicas. Se basa en saber identificar qué información es necesaria, dónde y cómo se debe buscar para posteriormente seleccionar la adecuada, someterla a un tratamiento y análisis específicos y, de esta manera, poder aplicar los resultados para beneficio de las Mipymes.

Para que el sector calzado pueda proyectar la marca y calidad del calzado fabricado en Bucaramanga desde hace décadas hacia una nueva era de competitividad tanto nacional como internacional, es necesario crear un centro de innovación e inteligencia competitiva que desarrolle actividades como monitorear, recopilar, sistematizar e interpretar la información para transformarla en conocimiento de valor estratégico, convirtiéndose en un articulador de esfuerzos relacionados con el sector, brindando herramientas orientadas a generar oportunidades comerciales para el sector calzado y su comercialización.

Además, ayudaría también a consolidar estratégicamente dicho sector sirviendo como instrumento para el desarrollo de una nueva cultura empresarial en materia de tecnología, innovación, procesos productivos, moda, diseño

y comercialización; este centro de inteligencia competitiva debe ser el punto de convergencia en el que se logren esfuerzos y colaboración de empresarios, instituciones académicas, organizaciones y gobierno con el objetivo de alcanzar niveles de capacidad de clase nacional y mundial. Se compartiría entonces una misma visión de futuro porque hoy en día, como lo señala Gutiérrez (2010), “mejorar la calidad, productividad y competitividad son exigencias crecientes para las organizaciones en un mundo cada día más globalizado”.

Entre los productos y servicios que puede ofrecer el centro de innovación e inteligencia competitiva para el sector calzado estarían:

- Portal de inteligencia, abarcando información de mercados, moda y tecnología.
- Boletines de inteligencia, en los que se transforme información en conocimiento estratégico.
- Información del sector a la que se puede acceder de manera presencial, revistas, noticias, tendencias de mercado.
- Estudios sobre análisis relacionados con el sector calzado: eventos ferias, foros, conferencias, talleres, seminarios, exposiciones y encuentros de negocios.
- Ventanilla de atención para información de servicios como estudios de mercado, planes de negocios, análisis de la competencia, detección de oportunidades de mercado, clientes potenciales, identificación de modelos de negocios.
- Un *business center* para atención empresarial, espacio destinado a reuniones de trabajo diseñado de acuerdo con las necesidades de los empresarios del sector calzado.
- Sala de diseño y desarrollo de nuevos productos específicamente para las empresas de calzado.

El centro de innovación e inteligencia competitiva aportará a las empresas del sector calzado elementos para su productividad y competitividad en los actuales mercados globalizados, como la capacidad de encontrar acceso a toda una serie de actividades sobre los nuevos mercados y sus competidores para adaptar los productos a las necesidades particulares de los consumidores de un determinado mercado, y desarrollar y difundir una adecuada imagen de marca.

Los aspectos a tener en cuenta en el proceso de inteligencia competitiva aplicado a la exportación en relación con el desarrollo de producto serían:

- Investigación y selección de mercados internacionales para escoger un objetivo en el cual colocar los productos del sector calzado, en el que se analizaría la cercanía geográfica y cultural, y el nivel de riesgo del país.
- Los requisitos de ingreso a mercados internacionales, para sondear y conocer las barreras arancelarias que impidan el ingreso del producto; debemos conocer la documentación requerida, certificados sanitarios, certificados de origen, certificados especiales, y otros relacionados a la carga específica.
- Investigación de proveedores y compradores extranjeros, para que las empresas posean una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y estén siempre informadas sobre los productos que se exportan o importan en su sector comercial, los países o empresas demandantes por tipo de producto, información actualizada sobre precios, información de proveedores, entre otros.

Conclusiones y recomendaciones

No existe, en general, en las Mipymes del sector calzado objeto de estudio una continuidad de trabajo con sus empleados; varía

según las épocas del año y especialmente en momentos de ferias y temporadas que caracterizan especialmente el proceso de producción ya que no cuentan con mercados permanentes.

En la demanda del mercado nacional se encontró que la Costa Atlántica es la región de mayor aceptación; esto obedece a la calidad, los diseños, la ubicación, conocimiento y el precio como atributos que lo caracterizan. En cuanto a la demanda del mercado internacional se da con Venezuela, Ecuador y Centroamérica, por las actividades que realiza la mayoría de las empresas, representadas en promociones para exportar, entre las que más se destacan las visitas al exterior, las invitaciones de potenciales clientes a Colombia, las ruedas de negocios y la asistencia a ferias.

Se pone de manifiesto el bajo nivel gerencial y administrativo de los propietarios, los cuales reflejan bajo conocimiento en ventas y técnicas administrativas.

La línea de producción de calzado para dama representa la de mayor demanda y producción, por el factor cultural, moda y la concepción de que el calzado es parte complementaria del buen vestir, presentación y la imagen de la mujer.

En aspectos relativos al mercadeo para comercializar los productos la principal estrategia que utilizan los propietarios son las ferias, ya que la consideran la opción más viable de comercialización de sus productos, al no contar con mercados totalmente segmentados en los que puedan ofrecer las características, ventajas y beneficios del calzado.

Las exportaciones, por lo general, se hacen a través de comercializadoras debido a que la mayoría de Mipymes desconocen todos los trámites de exportación, lo que ocasiona que las mayores utilidades sean aprovechadas por éstas, dato que debe ser analizado por las entidades de apoyo al sector.

La asociatividad es tema de interés para las Mipymes de calzado, las cuales contemplan la posibilidad de unirse con terceros para crecer como empresa, incursionar en nuevos mercados y desarrollarse estratégicamente.

La variable fuerza de ventas profesional no se da como tal en la práctica empresarial de la industria del calzado debido a que es realizada por los mismos propietarios, gerentes y familiares de forma empírica. Así, se confirma que no existe en el sector del calzado una fuerza de ventas profesional, entrenada y capacitada para abrir nuevos mercados y que garanticen una producción continua y permanente, que busque superar la producción y comercialización por temporadas. Los propietarios no dimensionan la importancia de contar con estrategias de negociación con proveedores y clientes, por lo que dependen de intermediarios y dejan dicha capacidad a terceros, afectando los resultados de las ventas.

Es claro que el sector debe apostarle a una serie de factores clave como la inteligencia comercial, que incluye toda la información que la empresa necesita para tomar decisiones sobre sus procesos de venta porque está orientada a capturar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que soporte la toma de decisiones en cada una de las etapas del proceso de *marketing*. Por lo tanto, su objetivo principal es canalizar el flujo de información desde las fuentes hacia los usuarios, intentando optimizar recursos y tiempos, contribuyendo de esta manera al proceso de toma de decisiones. Trabajar con un enfoque de "inteligencia comercial" adquiere una gran importancia en la medida en que aumenta la competencia, las innovaciones son cada vez más rápidas y las tendencias de los mercados y de los consumidores son altamente cambiantes; además, se exigen decisiones cada vez más precisas y en menos tiempo.

También es importante que las Mipymes del sector calzado implementen la inteligencia competitiva como parte de un proceso óptimo de toma de decisiones que les va a permitir conocer el entorno y la situación interna de la empresa. La propuesta consiste en saber identificar qué información es necesaria, dónde y cómo se debe buscar para posteriormente seleccionar la adecuada, someterla a un tratamiento y análisis específicos y, de esta manera, poder aplicar los resultados para beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector calzado.

Referencias

- Cámara Comercio (1996), *Dinámica y potencial productivo y comercial de la microempresa en el nororiente colombiano*, Bucaramanga, Cámara de Comercio.
- Gutiérrez, P. H. (2010), *Calidad total y productividad*, 3ª ed., México, McGraw-Hill.
- Hernández, S. R.; Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación*, 5ª ed., México, McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2008), *Principios de marketing*, 1ª ed., Madrid, Prentice-Hall.
- Kahaner, L. (1989), *Inteligencia competitiva*, Madrid, Prentice-Hall.
- Porter. M. E. (2006), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, Compañía Editorial Continental.
- Stanton, W.; Buskirk, R. y Rosann, L. S. (1997), *Ventas, conceptos, planificación y estrategias*, 9ª ed., Bogotá, McGraw-Hill.
- Stanton, W.; Michael, J. M. y Bruce, J. W. (2007), *Fundamentos de marketing*, 14ª ed., México, McGraw-Hill.