

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**

**INFORME TÉCNICO  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Análisis del sector manufacturero de Calzado en Bucaramanga, bajo la metodología del diamante de Porter para determinar la competitividad del sector

**GICSE**

**ABRIL 2018  
BUCARAMANGA**

Informe Técnico del Proyecto de Investigación  
**Análisis del sector manufacturero de Calzado en Bucaramanga, bajo la metodología del diamante de Porter para determinar la competitividad del sector**  
Dirección de Investigaciones / Unidades Tecnológicas de Santander  
Avenida de los Estudiantes No. 9 - 82 / Ciudadela Real de Minas  
PBX 64130000 Telefax 6447777  
Bucaramanga - Colombia

TABLA DE CONTENIDO

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....  | 4  |
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | 5  |
| 1. OBJETIVOS.....  | 5  |
| 2.1. Objetivo general.....   | 5  |
| 2.2. Objetivos específicos .....   | 5  |
| 2. DURACIÓN.....   | 6  |
| 3. ACTIVIDADES REALIZADAS.....   | 6  |
| 4. INDICADORES VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS ... <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |    |
| 5. MEDIOS DE DIFUSIÓN.....   | 9  |
| 6. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....   | 10 |
| 7. REFERENCIAS.....  | 11 |

**IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

|   |   |                           |                |            |
|---|---|---------------------------|----------------|------------|
| FICHA TÉCNICA PROYECTO CÓDIGO XXX   |   |                           |                |            |
| Título  | <b>Análisis del sector manufacturero de Calzado en Bucaramanga, bajo la metodología del diamante de Porter para determinar la competitividad del sector</b>   |                           |                |            |
| Investigador principal  | Alba Patricia Guzmán Duque PhD  |                           | Código         | 30.329.089 |
|   | Email   | aguzman@correo.uts.edu.co | Celular        | 3165363774 |
| Datos del investigador  |   |                           | Código         |            |
|   | Email   |                           | Celular        |            |
| Datos del investigador  |   |                           | Código         |            |
|   | Email   |                           | Celular        |            |
| Datos del investigador  |   |                           | Código         |            |
|   | Email   |                           | Celular        |            |
| Grupo de investigación  | GICSE   |                           |                |            |
| Línea de Investigación  | TIC EN LAS EMPRESAS Y EN LA EDUCACION   |                           |                |            |
| Lugar y fecha de ejecución  | Bucaramanga, Santander, Colombia  |                           |                |            |
| Duración  | 2 Meses   |                           |                |            |
| Tipo de proyecto  | Proyecto de investigación: Propuesta de innovación social: La competitividad mediada por la tecnología social, la innovación y el uso de las TIC en los procesos educativos, buscando la productividad organizacional |                           |                |            |
| Costo   | 60'460.000  |                           |                |            |
| Palabras claves   | Clúster, Diamante de Porter, Productividad, Sector Calzado, Ventaja Competitiva,  |                           |                |            |
| Los abajo firmantes confirman que todos los datos incluidos en la presente propuesta son correctos y verídicos, que no incumplen ninguna ley ni norma vigente. Declaran que corresponde a las Unidades Tecnológicas de Santander la titularidad de los derechos patrimoniales sobre los productos intelectuales y creaciones obtenidas como resultado del presente trabajo de grado, teniendo en cuenta que este trabajo de grado es considerado una obra por encargo. El estudiante ostentará los derechos morales como autor y tendrá el respectivo reconocimiento académico. |   |                           |                |            |
| Investigador 1  | Investigador 2  | Investigador 3            | Investigador 4 |            |

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. OBJETIVOS

Si se revisan estrategias de competitividad en Bucaramanga y en general en el Departamento de Santander, es válido revelar que la transformación productiva de las regiones es un requisito muy justo para crear nuevas fuentes de empleo, tributos y en general para generar más y mejores oportunidades para sus habitantes; según (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2017), las Comisiones de Competitividad se constituyen como en el mecanismo adecuado para crear y ofrecer las decisiones que se necesitan para que la región pueda ofrecer productos y servicios de mayor calidad, en sectores importantes para la economía de la región, como el del calzado. Así lo revela su estudio, en el que valora una región competitiva, como aquella que ofrece un nivel de vida alto y creciente para cada uno de sus habitantes, un buen recurso humano y un alto nivel en la creación de empresas, sumando también las políticas de estado y la infraestructura; que pueden favorecer el desarrollo regional. Las regiones más competitivas, dentro de las que se encuentra Santander, tienen una cultura emprendedora, invierten en competencias, en la educación y en formación laboral; en el mismo sentido, las empresas más competitivas son las que logran proyectarse a mercados internacionales, con propuestas de valor para los clientes y mejoras permanentes en su productividad (Cámara de comercio de Bucaramanga, 2017) Herramientas como el diamante de competitividad de Porter, son importantes porque ayudan a incrementar el clima de los negocios, y son válidas para que las organizaciones locales incrementen su eficiencia para hacer presencia en mercados muy competitivos como los actuales.

### 2. OBJETIVOS

#### 2.1. Objetivo general

Analizar el sector manufacturero de Calzado en Bucaramanga, bajo la metodología del diamante de Porter para la determinación del sector y el incremento de los niveles de competitividad

#### 2.2. Objetivos específicos

- Examinar las características del sector manufacturero de calzado en Bucaramanga, a través de fuentes secundarias para el diagnóstico de estas empresas
- Describir el análisis Porter para el sector calzado en Bucaramanga, para hacer una determinación de las propuestas de mejoramiento en competitividad
- Sugerir estrategias con base en lo determinado en el análisis de Competitividad de Porter, para el incremento de los niveles de competitividad en estas empresas

**3. DURACIÓN**

2 MESES

**4. ACTIVIDADES REALIZADAS.**

|                        |   |                                  |
|------------------------|---|----------------------------------|
| Objetivo 1             | TECNOLOGIAS SOCIALES  | Fecha: 2017                      |
| Actividades propuestas |   | Justificación de las actividades |
| 1. MARCO TEORICO       | <p><b>Competitividad y crecimiento económico:</b> la competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción en los compradores de los productos de la empresa, también la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijando un elemento que diferencie los bienes y servicios que se ofrecen; Michael Porter ha sido pionero en la búsqueda permanente de estrategias que le permitan al empresario posicionarse en mercados competitivos; en sus estrategias genéricas, plantea tres herramientas para que la empresa sea pionera o líder en el sector en el que hace presencia, esas estrategias hacen parte de funciones que un buen gerente debe adelantar para ser más eficiente en sus labores (Porter, Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, s.f.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategias de diferenciación:</b> dentro de las que se encuentra la de liderazgo en costos, en diferenciación del producto y en el enfoque empresarial; en las primeras se identifica la producción a más bajo costo para ofrecer el mejor valor, lo mismo para el enfoque, puede ser de bajo costo o mejor valor que el cliente percibe.</li> <li>• <b>Liderazgo global en costos:</b> en su sector el empresario busca ser el productor de menor costo, lo puede lograr con el acceso a la mejor tecnología o bajo la consecución de materia prima más económica que la competencia.</li> <li>• <b>La estrategia de enfoque o concentración:</b> se lleva a cabo para crearle al bien o servicio, un atributo que lo diferencie de los demás, esto le permite ser único, el cliente lo identifica; con el mismo adquiere ventaja competitiva sobre las demás empresas del sector al que pertenece. El empresario selecciona un mercado, lo segmenta para atenderlo de mejor forma y a más bajo costo, esta estrategia de selección de mercado objetivo le permite obtener ventaja competitiva sobre las que atienden mercados globales.</li> </ul> <p>En resumen, la administración moderna expuesta por Porter, define la competitividad como la capacidad de una empresa de generar la mayor satisfacción de los consumidores con los bienes vendidos o los servicios prestados, fijando un</p> |                                  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | <p>precio; es la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijando un elemento diferenciador en los servicios que se ofrecen</p>  |
| <p>2. MARCO CONCEPTUAL</p> | <p><b>Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter:</b><br/>El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter tiene como propósito realizar un completo análisis de la empresa, por medio de un estudio de la industria a la que pertenece y en un momento puntual, para saber cómo está ubicada la organización (Porter, Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, s.f.)<br/>Si el empresario es capaz de clasificar y usar estas fuerzas, se analiza al interior la entidad y se pueden diseñar nuevas estrategias para poder detectar las amenazas o encontrar las oportunidades que permitan posicionarla, el estudio es realizado con base en las empresas que compiten por el mismo producto</p>  |
| <p>3. MARCO LEGAL</p>      | <p>La ley 1253 de 2008 (Colombia competitiva, 2008), en su artículo primero, resalta la importancia de la Productividad y la Competitividad, para el desarrollo científico y tecnológico del país, que permiten una mayor capacidad competitiva, lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador; según la ley este es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones, a su vez, facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población.<br/>El artículo segundo de la misma ley, está encaminado a la Formulación de la Política Nacional para la Productividad y la Competitividad, mediante la cual el Gobierno Nacional velará porque la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad, se desarrollen mediante la adecuada coordinación</p> |

| Objetivo 2                       | SITUACION EMPRESARIAL  | Fecha: 2017                      |
|----------------------------------|--|----------------------------------|
| Actividades propuestas           |  | Justificación de las actividades |
| <p>4. CLIENTES DELSECTOR</p>     | <p>Según las aseveraciones de Asoinducals, solamente 150 empresas de la ciudad se encargan de surtir el mercado internacional, estas organizaciones son viables económicamente y resisten los embates del calzado extranjero y su competencia; reciben altos ingresos debido a que los valores que reciben por la venta al exterior son superiores a los del mercado interno, las empresas han superado los problemas de calidad y ofrecen bienes atractivos para el mercado extranjero (Asoinducals, 2017). Los clientes locales son surtidos por las empresas informales y por las formales de la ciudad, por el contrabando, por el calzado chino y por las empresas multinacionales que llegan fundamentalmente a los locales de grandes superficies; en este segmento se encuentra concentrada la mayor competencia y la segmentación se presenta fundamentalmente por precios. El mercado regional y nacional se surte de los empresarios formales mayormente, que tienen vendedores en cada región por la segmentación geográfica que han realizado</p> |                                  |
| <p>5. PROVEEDORES DEL SECTOR</p> | <p>En la ciudad existe la organización ASPECOL, quien se encarga de concertar acciones entre proveedores, distribuidores y comercializadores de materias primas para la industria del calzado y similares de la región; pero el problema radica, según (Arias, 2016) en que más del 47% del cuero de la región está siendo exportado a las grandes potencias como China, Indonesia o México, entre otras; entonces es bastante limitada la oferta y la variedad de insumos para la fabricación de productos finales; en muchos casos se opta por el cuero sintético importado que es de más baja calidad.</p>  |                                  |



|                                   |              |  |
|-----------------------------------|--------------|--|
| Objetivo 3                        | INSTRUMENTOS | Fecha: 2016  |
| Actividades propuestas            |              | Justificación de las actividades   |
| 6. ANALISIS DE DIAMANTE DE PORTER |              | <p>Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, constituye una herramienta de gestión con la que se puede realizar una revisión externa de una empresa a través de la industria o del segmento al que pertenece, por medio de este análisis el sector puede determinar su posición actual y determinar las estrategias a seguir (Porter, Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, s.f.) El autor sugiere que el sector debe revisar aspectos trascendentales para que se pueda realizar el análisis, para el caso del sector calzado en Bucaramanga, se abordan las siguientes preguntas, que es posible resolverlas de acuerdo al sector en el que se encuentra y las consideraciones realizadas</p> |

|                        |             |  |
|------------------------|-------------|--|
| Objetivo 4             | DIAGNOSTICO | Fecha:   |
| Actividades propuestas |             | Justificación de las actividades   |
| 7. RESULTADOS          |             | <p>Las estrategias que puedan diseñarse para un sector, deben contener como menos tres aspectos para que puedan llevarse a cabo, estos se refieren a la delimitación de prioridades estratégicas, el escenario o los actores que los llevaran a cabo y la estructuración de los objetivos (Guiadelacalidad, 2018); el primero tiene relación con los tipos de estrategias que se adelantaran para el sector, el segundo los partícipes en las estrategias y el tercero con los objetivos puntuales a adelantar</p> |

## 5. MEDIOS DE DIFUSIÓN

Repositorio Institucional

Blog Institucional

Capítulo del libro

Informe Técnico

Proyecto de Investigación **Análisis del sector manufacturero de Calzado en Bucaramanga, bajo la metodología del diamante de Porter para determinar la competitividad del sector**

Dirección de Investigaciones

Unidades Tecnológicas de Santander – UTS

Derechos Reservados – 2018 ©

## 6. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La conclusión principal del presente estudio, se refiere a la falta de competitividad del sector calzado en Bucaramanga, aspectos como la utilización de materia prima inadecuada, falta de eficiencia en los procesos productivos, falta de capacitación en la mano de obra, poca tecnología incorporada en los procesos productivos o la imposibilidad de penetrar mercados internacionales; marcan un serio problema para un sector que es importante en la economía local, básicamente en el tema del empleo.

El análisis de Porter definió la deficiencia en aspectos como las condiciones de los factores de producción, fundamentalmente el capital por la carencia de tecnología empleada en los procesos de producción y el trabajo por la falta de capacitación de los trabajadores del sector, que sin embargo es eficiente a través de la experiencia adquirida con el paso de los años; también en las condiciones de la demanda debido a la falta de segmentación de mercados y la inoperancia en la exploración de destinos internacionales para los productos. Igualmente, en las Industrias relacionadas y de apoyo, por la búsqueda infructuosa para la consolidación de un clúster y la falta de cultura de la asociatividad. También existen carencias en la estrategia estructura y rivalidad de las empresas, debido a que las empresas del sector calzado están obligadas a sobrevivir en segmentos de mercado muy competitivos, en el que confluyen también las grandes organizaciones, en una economía cada vez más globalizada.

El estudio diseñó diversas estrategias para tratar de consolidar el sector en la economía de la región y el país, con proyección internacional, dentro de las que se determinaron estrategias de competitividad para aumentar la eficiencia, de segmentación de Mercados para no depender de la competitiva demanda local, las basadas en el producto, las de disminución de precios, las de distribución para mejorar las condiciones de la demanda y las de los Recursos Humanos

## 7. REFERENCIAS

- Acicam. (2013). *Quienes Somos*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de [www.acicam.org](http://www.acicam.org): [tps://www.acicam.org/acicam/quienes-somos](https://www.acicam.org/acicam/quienes-somos)
- Arias, J. F. (12 de Octubre de 2016). *Crearán centro de Innovación para la industria del calzado en Santander*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de [www.vanguardia.com/economia](http://www.vanguardia.com/economia):  
<http://www.vanguardia.com/economia/local/376267-crearan-centro-de-innovacionpara-industria-del-calzado-en-santander>
- Asoinducals. (2017). *Asoinducals Trayectoria*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.asoinducals.org/trayectoria/>: <http://www.asoinducals.org/trayectoria/>
- Camaradecomerciodebucaramanga. (19 de Juio de 2017). *La ciudad no es representativa en la industria del calzado*. Recuperado el 04 de Mayo de 2018, de [www.lafm.com.co/economia](http://www.lafm.com.co/economia): <https://www.lafm.com.co/economia/camara-comercio-bucaramanga-la-ciudad-no-representativa-industria-del-calzado>
- Cárdenas, M. (2013). *Introducción a la Economía Colombiana*. Santafé de Bogotá: Alfa-Omega.
- Cardenas, M. P. (2016). *Causas de la Mortalidad Empresarial en las empresas de calzado en Bucaramanga*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de [tangara.uis.edu.co/biblioweb](http://tangara.uis.edu.co/biblioweb):<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/164614.pdf>
- Colciencias. (2009). *Ley 1286 de 2009*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de [www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co): <http://www.colciencias.gov.co/node/302>
- Colombiacompetitiva. (2008). *Colombiacompetitiva.gov.co. (2008). Ley-1253 de 2008*. Recuperado el 08 de 05 de 2018, de [www.colombiacompe.gov.co](http://www.colombiacompe.gov.co):  
Recuperado el 16 de Marzo de 2018, de [www.colombiacompetitiva.gov.co](http://www.colombiacompetitiva.gov.co):  
[www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Documents/ley-1253-2008.pdf](http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Documents/ley-1253-2008.pdf)
- CVN.com.co. (2017). *Gobierno colombiano levanta control antidumping al calzado chino*. Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de [www.cvn.com.co](http://www.cvn.com.co):  
<https://www.cvn.com.co/gobierno-colombiano-levanta-control-antidumping-alcalzado-chino/>
- Entrepreneur. (04 de Marzo de 2016). *Define las 4 P de tu negocio*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com):  
<https://www.entrepreneur.com/article/263568>
- Fiducoldex. (Agosto de 2013). *Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la trnasformación productiva*. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de [www.ptp.com.co/documentos](http://www.ptp.com.co/documentos):  
[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)
- Guiadelacalidad. (2018). *Plan Estratégico*. Recuperado el 12 de Mayo de 2018, de [www.guiadelacalidad.com](http://www.guiadelacalidad.com):  
<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/planestrategico>
- Mankyw, G. (2012). *Principios de Economía*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

## ANEXOS