

2010-06-01

## Evaluación y perspectivas de marketing de las pymes productoras de calzado de Bogotá, D.C.

Jaime Augusto Porras Jiménez  
*Universidad de La Salle, Bogotá, jporras@unisalle.edu.co*

José Alberto Dueñas Guarnizo  
*Universidad de La Salle, Bogotá, jadenas@unisalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Porras Jiménez, Jaime Augusto and Dueñas Guarnizo, José Alberto (2010) "Evaluación y perspectivas de marketing de las pymes productoras de calzado de Bogotá, D.C.," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 7.  
Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Evaluación y perspectivas de marketing de las pymes productoras de calzado de Bogotá, D.C.

Jaime Augusto Porras Jiménez\*  
José Alberto Dueñas Guarnizo\*\*

**Recibido:** 13 de julio de 2009 – **Aprobado:** 6 de agosto de 2009

## Resumen

La industria del calzado tiene significativa importancia para la economía de Colombia. En los últimos 12 años este sector ha presentado pérdida de competitividad tanto en el mercado interno como en el externo. La creciente amenaza de las importaciones de calzado, especialmente China y Ecuador (Bogotá presenta el mayor nivel de participación en dichas importaciones con el 24,78%) y la oportunidad de los Tratados de Libre Comercio, exigen investigar estrategias de *marketing* que utiliza el sector del calzado, en el cual se destacan dos negocios diferentes:

\* Administrador de Empresas, Especialista en Administración y Gerencia. Magíster en Administración. Ex ejecutivo, asesor y consultor de empresas del sector servicios, de economía solidaria, de ONG y de mipymes; Perito administrativo-financiero Superintendencia de Sociedades. Coordinación procesos de autoevaluación y de registro calificado. Profesor universitario en administración, finanzas, economía solidaria, macroeconomía, emprendimiento y técnicas de negociación. Profesor-investigador universitario. Correo electrónico: jporras@unisalle.edu.co

\*\* Administrador Público de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) de Bogotá y Máster en Marketing Global de Staffordshire University en Inglaterra. Ex consultor de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el Programa de Minicadenas Productivas, y ex consultor de Colciencias en la Subdirección de Innovación y Desarrollo Empresarial. Ex asesor de empresas de la División de Desarrollo Empresarial del SENA. Profesor-investigador universitario. Correo electrónico: jadenas@unisalle.edu.co

producción, y comercialización y venta. Los grandes productores a nivel mundial son China, India, Indonesia y Brasil, mientras que a nivel de Latinoamérica son Brasil, México, Colombia y Argentina. A su vez, los grandes importadores son Estados Unidos de América y los países de la Unión Europea, aunque en éstos predominan las importaciones intra-comunitarias. A nivel internacional, en general, los altos estándares de marketing del calzado se basan en calidad, diseño, comodidad, marca, canales de comercialización, participación en eventos comerciales y la utilización de publicaciones especializadas.

En las pymes productoras de calzado de Bogotá hay una débil segmentación que se concentra en el calzado para caballero y dama en los estilos informal, deportivo y de calle. En el estudio se encontró que el factor "diseño" continúa con dificultades de desarrollo, a pesar de que el ciclo de vida del producto para los fabricantes se halló concentrado en "menos de tres meses". Como factores más importantes para la determinación del precio se encontraron el "costo del par" y la "existencia de marca registrada". Se halló entre los productores pymes una alta utilización del "punto de venta propio". El mayor nivel de identificación comercial se encontró a través de la "marquilla" y la "etiqueta", pero con incidencia relativamente baja, mientras se estableció un bajo nivel de utilización de medios de promoción de sus productos, sobresaliendo especialmente las "páginas amarillas", ya que aún persisten tabúes respecto al mercadeo; además, a pesar de ciertas condiciones, aún no se ha podido construir un clúster a partir de un sitio como el barrio Restrepo de Bogotá.

## Palabras clave

Marketing, pymes, calzado, estrategias de marketing, barrio Restrepo.

## Abstract

The footwear industry has a prominent relevance for Colombian economy. Over past 12 years this sector has made a loss of competitiveness both in the domestic and foreign markets. The growing threat of shoes importations, especially from China and Ecuador (Bogota with the highest participation level of such imports, 24.78%) besides the chance of Free Trade Agreements demand to investigate marketing strategies used by the footwear industry. There are two relevant businesses in this area: production and marketing and sales. Large worldwide producers

are China, India, Indonesia and Brazil, while at Latin America level we can find Brazil, Mexico, Colombia and Argentina. Consecutively, the major importers are the United States of America and European Union countries, but in these ones intra imports dominated. Generally, at the international level, the high footwear marketing standards are based on quality, design, comfort, brand, marketing channels, participation in trade shows and specialized publications.

The footwear SMBs producers in Bogota prove a weak segment that focuses on lady and gentleman shoes in informal styles, sports and casual fashion; so the analysis have found that factor 'design' continues developing troubles despite that product's life cycle for manufacturers was found in 'less than three months.' The most important factors to establish the price were the 'cost of the pair' and the 'trademark existence.' A high use of their 'own point of sale' was found among the SMBs. The higher level of commercial identification was found through the 'sticky tag' and the 'label', but with a relatively low incidence, while it was found a low level of media use to promote their products, especially through Yellow Pages because persistent taboos remain regarding marketing but in spite of certain conditions there has not yet been able to build a cluster in a place as Restrepo shopping business in Bogotá.

## Keywords

Marketing, shoes, Small-and-Medium Businesses, marketing strategies, Restrepo shopping business.

## Marco referencial

El *marketing* empresarial es el proceso dinámico y permanente de planificación y ejecución del concepto, precio, comunicación y promoción, y distribución de ideas, productos y servicios a fin de generar intercambios que satisfagan a particulares y a organizaciones en una clara y creciente orientación hacia el mercado; éste exige operar eficazmente con pasión por la calidad y un minucioso seguimiento que lleve a desarrollar ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

El *marketing*, por consiguiente, es una función esencial ya que constituye el contacto de la

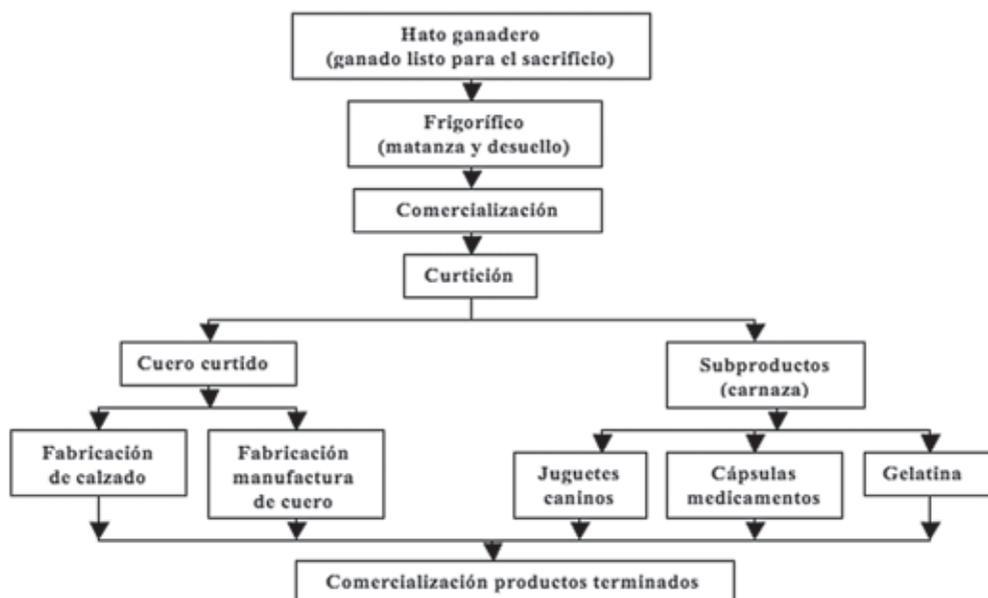
empresa con su mercado, son sus ojos y oídos para comprenderlo, su voz para comunicarse y sus brazos para alcanzarlo. Ante la creciente internacionalización de los negocios, el *marketing* internacional es imprescindible ya que aspectos como los anuncios, la distribución y la estructura de ventas al menudeo, están influenciados en cada país o región por las características culturales, normativas y de intercambio propias de éstas, requiriendo así, nuevos aprendizajes.

En el contexto expuesto, las pymes que representan el 56, 2% del total de empresas en Colombia, según Stumpo (2003), y específicamente en el sector calzado, enfrentan el desafío de afrontar

los tratados de libre comercio y superar los logros de política pública como la Ley Mipyme, el Plan de Exportaciones, Expopyme y las actuaciones en defensa del consumidor e incorporarse al mercado global, y así avanzar en su desarrollo sostenible, a pesar de los retrasos históricos, el bajo dinamismo y las dificultades de competitividad que aún presenta el sector empresarial colombiano en el contexto internacional.

El sector calzado, en particular, conforma la cadena productiva de cuero, calzado y sus manufacturas de las que hacen parte actividades desde el hato ganadero, los frigoríficos, la comercialización de productos primarios, la curtición, los procesos de fabricación y la comercialización de los productos terminados (figura 1).

**Figura 1.** Cadena productiva de cuero, calzado y sus manufacturas.



**Fuente:** Elaboración de los autores.

El calzado es un bien de consumo que se viene convirtiendo crecientemente en complemento del conjunto de prendas de vestir que lucen las personas, las cuales están asociadas a la moda predominante, al gusto y a las preferencias en diferentes nichos o segmentos de mercado, por eso, la importancia de las colecciones para los oferentes del sector.

Según el CEP (2003), la diversificación de una colección y el consecuente proceso de fabricación inevitablemente incrementan los costos de producción. En la fabricación

manual de calzado, la buena calidad y la alta productividad se hallaban en conflicto, pero en la fabricación moderna (mecanizada) se requiere cierta intensidad (velocidad) para lograr un nivel de calidad apropiado. En el calzado deportivo, la escala de producción, la competencia en precio, la imagen de la marca y, por tanto, los gastos en *marketing* y publicidad constituyen aspectos claves. Por su parte, en el calzado no deportivo, la diferenciación del producto y la calidad aparecen como muy bienes importantes a expensas de

la escala de producción cuyo segmento se halla concentrado en las pymes.

De otro lado, los desarrollos técnicos del sector se han venido concentrando en los proveedores de materiales y en los equipos utilizados para la producción. Puesto que la fabricación de calzado implica un trabajo intensivo, los costos laborales han determinado en buena medida, la distribución geográfica de las capacidades de producción, lo que explica el incremento de la producción en países como China, Indonesia y Vietnam.

Parece ser que la mano de obra directa más barata, no ha sido suficiente para atraer inversionistas o empresarios al sector. Parece haber predominado una combinación de varios criterios como la disponibilidad de material crudo (cueros y pieles crudos), aunque Italia y especialmente Corea del Sur indican que no es un requisito imprescindible. Otro criterio ha sido la demanda local como el caso de Francia, Alemania, Reino Unido e Italia. También, la política económica de algunos gobiernos ha propiciado condiciones favorables para desarrollar o expandir la industria del calzado, como en los casos de Brasil, China, Italia y Vietnam.

El precio de cualquier producto debe estar en función de la satisfacción y los deseos que cumple en el consumidor que lo adquiere. Por ejemplo, el secreto de la industria italiana y posteriormente de la española en el sector, ha radicado en que sus grandes marcas, muchas de las cuales no son siquiera fabricantes directos, sino comercializadoras, son capaces de depositar en un par de zapatos otras expectativas que van más allá de la comodidad o el buen diseño. Estas empresas han generado todo un concepto de vida mediante fuertes campañas de publicidad que muchas veces no presentan

del todo al calzado, y sin embargo, terminan por despertar en los consumidores el deseo de pagar un precio alto a cambio del calzado; en efecto, el secreto está en vender el calzado, no como un simple producto con las funciones tradicionales (comodidad, protección al pie, moda, etc.), sino crear un valor agregado en torno a la adquisición de un par de zapatos.

## El calzado en el entorno internacional

En el comercio mundial del sector prevalece el manejo por parte de empresas multinacionales, propietarias de reconocidas marcas. Las áreas prioritarias son el desarrollo del producto, la comercialización y la promoción. La fabricación física se ha dejado a los países que tienen mayor disponibilidad de infraestructura, estabilidad financiera, disciplina o bajos costos laborales.

Los países históricamente productores perdieron posición en sus mercados internos o en el mundial, o entraron en crisis: Argentina, Checoslovaquia, Alemania, Francia, Reino Unido, Estados Unidos y Unión Soviética, excepto Italia y España que lograron mantenerse en términos de influencia en la moda, volumen de producción y exportaciones, según el CEP (2003). En cambio, aparecieron en el sector dos nuevos grupos de países. El primero, caracterizado por recepcionar por sus reducidos costos laborales, el traslado de plantas desde países tradicionales a partir de la década de los setenta: Brasil, Indonesia, Portugal, Tailandia, Corea del Sur, Taiwán y Turquía, algunos de los cuales han perdido relevancia. El segundo grupo, a los que se movilizó una ola de inversiones desde los ochenta, pasando en los noventa a ser los principales productores: China, India, Vietnam. Actualmente, en el sector se destacan dos nego-

cios diferentes: producción, y comercialización y venta.

Existe un grupo de países que pueden identificarse como las potencias en cuanto a la fabricación de calzado a nivel mundial: China, India, Indonesia y Brasil en la producción de artículos de gama baja; mientras Italia, Portugal y España en la confección de productos de gama alta. La producción mundial de calzado asciende a 10 978,6 millones de pares que se concentran en China, con una participación del 50,3%, India 6,2%, Brasil 4,7% e Indonesia 2,9%. Colombia ocupa el puesto número 21 con cerca de 60 millones de pares en el mercado formal, la fabricación nacional puede superar los 100 millones de pares (Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas, 2006).

La fabricación mundial de calzado está alrededor de 4500 millones de pares al año, con un crecimiento anual promedio de 2% en los últimos 20 años. La producción de los países en desarrollo creció 6,6% anual, con un aumento en la participación a escala mundial, que pasó del 35% en 1980 al 70% en 2000. La fabricación se ha concentrado en el Lejano Oriente y en

América Latina; mientras que en los países desarrollados la producción de calzado de cuero disminuyó por el mayor costo de la mano de obra.

En cuanto al consumo *per cápita* a nivel mundial, éste alcanzaría en 1997 los 1,87 pares al año, siendo Estados Unidos el principal consumidor con 6,2 pares, seguido por Dinamarca con 5,8 pares y Francia con 5,6 pares; en tanto que países como Vietnam no superaban los 0,4 pares. De acuerdo con estimaciones realizadas por Satra Technology Centre, en 2002 el consumo *per cápita* bordeó los 1,93 pares anuales (STC, 2006). En cuanto a la Unión Europea (UE), el marco regulatorio favorece a algunos países asiáticos ya que tienen un tratamiento preferencial arancelario con reducciones que van entre 20% y 100%, como la asociación Magreb y la asociación Machrak, lo mismo que con Chile, los países Balcánicos y un eventual competidor importante de América Latina como Ecuador; con estos dos últimos Colombia comparte un arancel del 0%. Aquí surge la necesidad de caracterizar y cuantificar la producción de calzado de los anteriores países cuyo destino es la UE a fin de encontrar complementariedad o segmentos importantes de mercado.

**Tabla 1.** Principales renglones de las importaciones extracomunitarias.

Producto	%
Partes superiores de calzado de cuero natural	14,0
En cuero, para hombre, sin cubrir tobillo, con plantilla <sup>3</sup> 24 cm, no suela de caucho, plástico o cuero sintético	11,0
Deportivo, en textiles, con suela de caucho y parte superior en material textil	9,0
En cuero, para mujer, sin cubrir tobillo, con plantilla <sup>3</sup> 24 cm, no suela de caucho, plástico o cuero sintético	8,0
Calzado con suela de caucho o de plástico, parte superior en material textil, diferente de calzado deportivo, pantuflas y calzado de casa	6,0
Calzado con parte superior de cuero, unisex, sin cubrir tobillo, con platilla <sup>3</sup> a 24 cm, no suela de caucho, plástico o cuero sintético	5,0
Otros	47,0
Total	100,0

Fuente: Eurostat, 2004.

Dos tercios de las exportaciones de la UE son intracomunitarias, siendo los principales exportadores: Italia, España, Portugal, Bélgica y Alemania. Según Protrade (1994), Europa occidental es un mercado atractivo y sus consumidores desean un calzado de moda, de buena calidad y ajuste, y al mismo tiempo se han vuelto cada vez más conscientes del precio. La CBI Footwear (1996) afirma que para ingresar a dicho mercado se recomienda participar en ferias de calzado como estrategia de ingreso.

Reino Unido, Alemania y Francia presentan alta concentración en cuanto a la distribución, especialmente con las grandes superficies especializadas o los hipermercados de calzado, mientras en Portugal, Italia y España los detallistas tienen una alta participación. Los comerciantes establecen el contacto con el fabricante o proveedor mediante el agente comercial o mayorista, con forma de pago usual entre 30-60 días y con tres meses como tiempo máximo de entrega de la mercancía.

El sector emite anualmente numerosas publicaciones especializadas en las que se divulgan diseños, ofertas de marcas y servicios. Los principales factores para ingresar al mercado europeo son: calidad, empaquetado y etiquetado, precio, demanda de los consumidores y aspectos ambientales. La calidad está determinada por el equilibrio entre los siguientes elementos: presentación estética y de los materiales empleados, el corte y el ajuste, el acabado del material, las propiedades al uso y las características higiénicas durante el uso, según Protrade (2004). La UE aplica los siguientes estándares de calidad en materia de tallas de calzado: ISO 2816-1973, ISO 3355-1975, ISO/TR 3836-1978 e ISO 3844-1977, según informe CBI Footwear (1996). La ISO 14001 sobre producción y curtiembre de cueros no es ley en la UE, pero se

considera práctica aconsejable reconocida por el mercado, según CBI Leather Goods (2000).

Asimismo, se deben considerar los estándares con criterios ecológicos para la producción de calzado de cuero, establecidos mediante los comités técnicos TC-289 y TC-309 de la UE que hacen referencia al uso del cadmio en ciertas tinturas y de agentes estabilizantes en el cuero y otras materias primas, así como la salubridad y la seguridad de los productos para el consumidor, basado en la Directiva 92/59/EC. El tipo de embalaje, tamaño, espesor, color de la caja e indicación del contenido se acuerdan con el cliente al otorgarse el pedido. El contenido de la caja exterior de cartón varía entre 10-42 pares. El tamaño de la caja individual depende del tipo de calzado por embalar. Para los embalajes debe tenerse en cuenta la Ordenanza del 30/6/1991 sobre materiales contaminantes en el embalaje, sobre empleo de bandas y embalaje de plástico, y el material de las láminas. Por otra parte, debe tenerse en cuenta un etiquetado obligatorio uniforme que debe contener información acerca de las partes del calzado como pala, forro, plantillas y suela, lo mismo que información acerca de los materiales que abarquen al menos el 80% de la superficie del calzado o mínimo de los dos materiales más importantes, a riesgo de ser retirado de circulación. Existe un esquema voluntario de etiquetas ambientales, específica para cada país con características y costos variables: Etiqueta SG (Schadstoffgeprüft-Zeichen) en Alemania y Milieukeur en Holanda.

Según Mincomex-Proexport (2003), en las ferias internacionales acuden fabricantes, diseñadores, distribuidores, agentes y proveedores de componentes, accesorios, maquinaria y servicios; algunos eventos bianuales de reconocimiento mundial son seis: Bolonia, Milán y

Riva del Garda (Italia), Dusseldorf (Alemania), París (Francia) y Madrid (España).

Grandes almacenes como Kaufhof y la cadena KarstadtQuelle AG en Alemania, Harrods en Inglaterra, el Corte Inglés en España buscan el posicionamiento del calzado mediante la implantación de *corners* de marca (sistema *shop in shop*), con surtido por segmentos de productos o subsecciones, junto a una política corporativa de fidelización del cliente mediante servicios al consumidor final: devoluciones, formas de pago, tarjeta de cliente. Manejan una política estratégica que combina el desarrollo de marcas propias compitiendo en precio con intentos de posicionamiento en artículos de moda y de alta calidad.

En Latinoamérica el sector presenta alta heterogeneidad del producto, uso tradicional del cuero, pero con creciente utilización del caucho, materias plásticas y textiles. Hay mano de obra intensiva, predomina la producción de calzado de calidad intermedia y dentro del segmento casual y tiempo libre, usualmente la empresa fabricante no comercializa o distribuye la totalidad de sus productos, sino que todos o parte llegan a la demanda final por medio de otras empresas distribuidoras mayoristas o minoristas. En muchos casos, la estrategia de mercado es manejada por el canal de comercialización (Centro de Estudios para la Producción, 2003). El sector se destaca especialmente en Brasil, México, Colombia, Argentina y Ecuador, siendo el primero un gran productor especialmente en calzado infantil, el femenino con marca propia y el calzado masculino, presentándose en Rio Grande Do Sul, uno de los mayores *clústeres* de calzado del mundo, y a su vez siendo uno de los mayores importadores del producto, especialmente de China, Vietnam e Indonesia (World Trade Atlas, 2004).

En Estados Unidos, la tendencia de los consumidores es estar dispuestos a pagar por el prestigio, la elegancia, la innovación, la moda o el diseño del calzado europeo. El mercado estadounidense viene dependiendo de las importaciones para satisfacer la demanda. Entre 1999 y 2004, las importaciones aumentaron 30%, pasando de 1633 millones de pares en 1999 a 2124 millones de pares en 2004. En ese mismo año, las importaciones abastecieron el 98,4% del consumo total. China es el principal abastecedor de calzado y sus importaciones representan el 82,1% del consumo. Las importaciones de calzado para mujer vienen siendo las más representativas. EU importó 554 millones de pares de zapatos en el primer trimestre de 2005, por un valor de US\$ 3900 millones, convirtiéndose en el primer importador mundial de calzado (ShoeStats, American Apparel and Footwear Association, 2005).

En Colombia, el proceso de producción está compuesto por fabricación de suelas, cortado, guarnecido, colocación de plantillas, remontado, montado, acabados y almacenamiento. En la fabricación predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; por tanto, la mediana y pequeña empresa utilizan maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor factor humano, al contrario de la gran industria que trabaja con tecnología altamente automatizada. Asimismo, las principales regiones en que se desarrolla la manufactura de calzado son Bogotá con el 22,3% de la producción, Antioquia con el 18,7%, Valle con el 16,5% y Caldas con el 14,6%; aunque también está presente en Atlántico, Santander, Risaralda, Norte de Santander, Bolívar, Cundinamarca, Quindío y Tolima.

La revaluación de la moneda y la entrada a Colombia de producción proveniente de China

y Brasil han dificultado el desarrollo del sector, junto a la persistente falta de mayor exigencia en calidad, diseño e integración en el sector.

## **Estrategias de mezcla de mercadeo que utilizan las pymes productoras de calzado de Bogotá, D.C.**

En cuanto a los *segmentos/líneas y estilos*, se encontró que las pymes productoras de calzado están enfocadas a damas y caballeros, mientras que en menor importancia está el calzado infantil y juvenil. Dentro de los segmentos/líneas, tanto caballero como de dama, predominan los estilos informal, deportivo y de calle, mientras que la de menor producción es la línea industrial. Dentro de los segmentos/líneas infantil y juvenil predominan los estilos deportivo e informal y el de calle para el segmento infantil, encontrándose que más de la mitad de los productores no manejan estos últimos tres estilos mencionados.

En cuanto al *principal material* que los productores manejan dentro de los segmentos/líneas, se encontró que en el segmento de caballeros en el que predominan los estilos informal, deportivo y de calle, el material más utilizado es el sintético, seguido por el calzado elaborado en cuero natural excepto en el calzado informal e industrial en el que predomina el calzado de caucho. En el segmento de damas, en el cual también predominan los estilos informal, deportivo y de calle, los materiales más utilizados son los sintéticos, aunque se encontró el manejo de cuero especialmente en el estilo "industrial" y en "otros". En los segmentos/líneas infantil y juvenil, en los que predomina el estilo deportivo e informal, el material sintético es

el más utilizado, representando hasta cinco veces respecto a los demás materiales.

Respecto a la *cantidad de referencias* que manejan los productores dentro de los segmentos/líneas, se encontró que en todas las líneas se manejan más de cinco referencias, aunque se presentó un alto porcentaje de productores que se abstuvieron de suministrar la información, evidenciándose este fenómeno especialmente al reportar sobre las referencias en los segmentos/líneas infantil y juvenil. Hay evidencia de que el segmento/línea especial tiende a manejar pocas referencias.

En lo concerniente a *otros tipos de segmentación* de mercados que manejan los productores, a partir de los segmentos/líneas básicos (caballero, dama, juvenil, infantil y especial), se encontró que en el segmento/línea damas hay evidencias de mayor diversificación en la segmentación, predominando la unisex sobre el estrato socioeconómico. Los segmentos infantil, especial y juvenil son, en su orden, los de menor o bajo nivel de diversificación en segmentación. Lo anterior evidencia que los productores pymes carecen de un mayor avance en la profundización de la segmentación del producto, el cual no va más allá de segmentaciones genéricas como "línea", "estilo" y eventualmente "sexo" y "estrato socioeconómico", ratificando lo afirmado por los expertos entrevistados, quienes manifestaron la falta de segmentación basada en estudios de mercados nacionales e internacionales.

En cuanto a las *características que maneja e incorpora el productor en el calzado* que elabora según segmentos/líneas (diseño, color, material, talla, otros), se halló que en los segmentos/líneas caballeros y damas, la característica que más se maneja e incorpora en el calzado es el "diseño" aunque con una incidencia relativamente

baja, quedando en evidencia un posible recelo en el suministro de información sobre otras características que incorpora en el producto, lo cual se corrobora en los segmentos/líneas juvenil, infantil y especial, donde predominan "otras" características, seguidas por el "diseño". A su vez, se ratifica en general, los bajos niveles de profundización en los criterios de segmentación, utilizados por los productores pymes de calzado de Bogotá, lo que confirma las afirmaciones de los expertos entrevistados en cuanto a la carencia de una mayor y mejor segmentación del mercado.

Respecto al *tiempo de vida estimado* (ciclo de vida por referencia) para el producto por parte de los productores pymes de calzado de Bogotá según segmento/línea, se encontró que en los segmentos/líneas caballeros, damas y juvenil, los productores le asignan un ciclo de vida al producto de "menos de 3 meses" dejando evidencia que es ligeramente mayor en la segunda línea, ocupando un segundo puesto el ciclo de "entre 6-18 meses", excepto en el juvenil el cual es ocupado por "entre 3-6 meses"; mientras que en el segmento/línea infantil predomina el ciclo de vida del producto "entre 3-6 meses"; además, en el ciclo de vida del segmento/línea especial predomina "otros", es decir, hay evidencia que el ciclo de vida es más amplio.

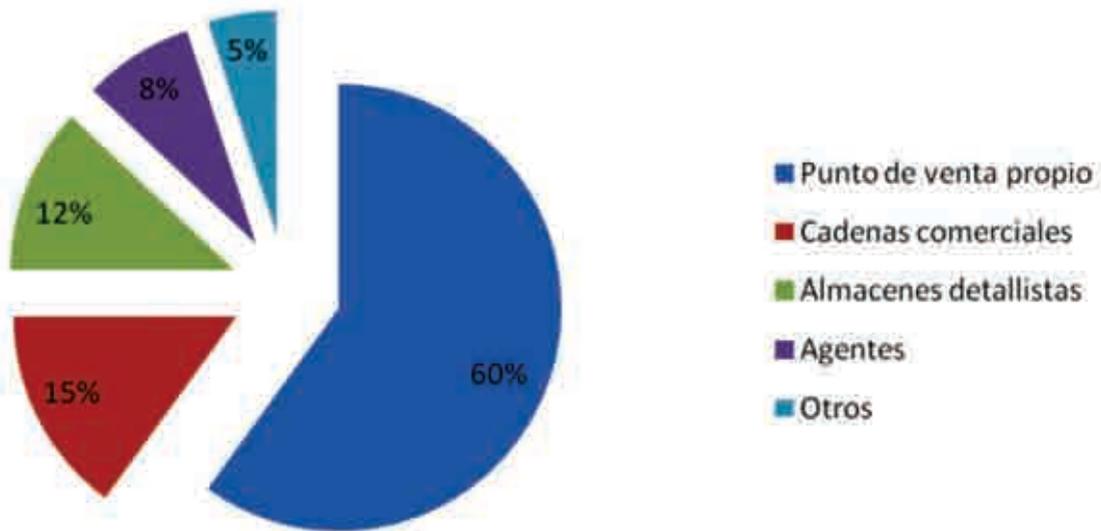
En cuanto al *precio*, se encontró que los factores que inciden en la determinación de éste son: segmento de mercado, margen de utilidad,

precios de la competencia, costos del par, marca registrada o no, estilo del producto, segmento básico y línea de producto. Los factores más predominantes encontrados en la determinación del precio son el "costo del par", la existencia de "marca registrada" y el "segmento básico" de producto. Entre tanto, los factores menos predominantes en la determinación del precio son el "estilo de producto", la "línea de producto" y el "margen de utilidad".

En lo concerniente al criterio del productor sobre los *precios que maneja respecto a la competencia*, considerando los niveles: superior, similar e inferior, se encontró que en los segmentos/líneas caballeros y damas, sus precios tienden a ser superiores en el estilo informal e industrial, mientras que tienden a ser similares o inferiores en los estilos hogar y deportivo.

Respecto a la *plaza*, entre los productores se encontró una diversidad de *tipos de canales de comercialización* utilizados como: punto de venta propio, almacén detallista, agentes vendedores, intermediarios o mayoristas, cadenas comercializadoras, grandes superficies o hipermercados, gremio o asociación, ferias o exposiciones y mercadeo multinivel. Se destacaron entre los de mayor incidencia o utilización: punto de venta entre el 47,2%, las cadenas comercializadoras entre el 14,8%, el almacén detallista con 13,9% y el intermediario mayorista con el 10,2%.

**Figura 2.** Participación de los tipos de canales de comercialización utilizados por los productores pymes de calzado de Bogotá, D.C.



**Fuente:** Elaboración de los autores.

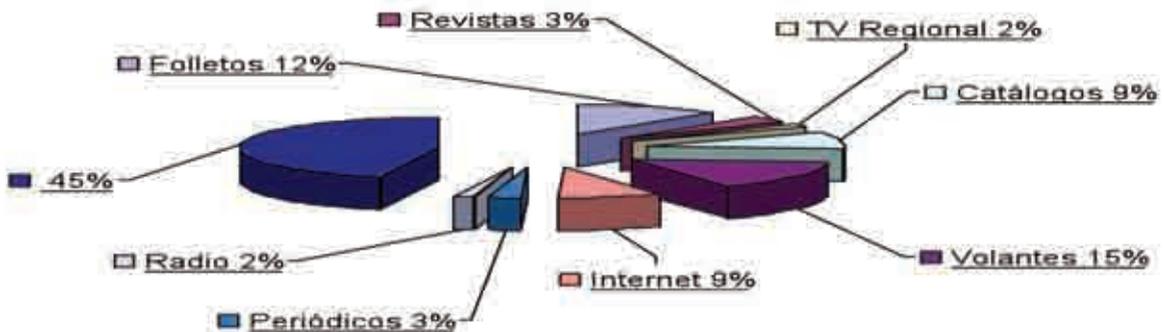
En cuanto a la *participación de los canales de comercialización en el volumen de ventas promedio estimado*, se encontró que en primer lugar el punto de venta propio presenta los mayores volúmenes de ventas con el 59,6%, seguido en importancia por las cadenas comercializadoras con un 14,95% y los almacenes detallistas con el 12,08% de las ventas

En lo concerniente a la *comunicación* (promoción y publicidad), en el estudio se encontraron los siguientes *tipos de identificación del producto*: marquilla, etiqueta, marca registrada, grabado, ninguna identificación. La más utilizada es la marquilla con una participación del 43,75%, en segundo lugar, manejan la etiqueta con una participación del 28,12% y, en tercer lugar, con una participación del 26,04% se observa que manejan marca registrada.

Respecto al *tipo de empaque* del producto las alternativas más mencionadas fueron: bolsa plástica, caja de cartón, las dos anteriores, ninguna de las anteriores y otras. La más mencionada con una participación del 58,33% es la combinación de bolsa plástica y caja de cartón; en segundo lugar se encontró que utilizan caja de cartón, con una participación del 33,33%.

En lo referente a los *medios de divulgación* que utilizan los productores, se encontraron las siguientes menciones: folletos, revistas, televisión regional, catálogos, volantes, Internet, periódicos, radio y otros. Dentro de los medios de divulgación más utilizados para la promoción de la empresa y de los productos se encontraron "otros" (Páginas Amarillas), con un 45,3% de incidencia, en segundo lugar los volantes con una incidencia del 15,4%, en tercer lugar los folletos con 11,9% y los catálogos con un 9,4%.

**Figura 3.** Medios de promoción.



**Fuente:** Elaboración de los autores.

## Proyección estratégica de *marketing* a nivel internacional

### *Pensamiento de los productores sobre la proyección estratégica de marketing*

Los productores pymes de calzado de Bogotá delimitaron su proyección estratégica de *marketing* a nivel internacional a las siguientes alternativas: asociación empresarial, mercado TLC-USA, mercado con la CAN, mercado con Mercosur, mercado nacional, todas las opciones anteriores y otras. La opción más mencionada con un 50,7% de incidencia correspondió a todas las opciones en que pudiesen participar (todas las anteriores); le siguen en importancia, mercado nacional con el 24,0%, mercado TLC-USA con tan sólo el 9,33% y la asociación empresarial con el 8,0%, evidenciándose entre los productores una poca claridad respecto a las estrategias de *marketing* adecuadas para el sec-

tor y una prevaleciente tendencia a continuar concentrados en el mercado nacional.

### *Mercados potenciales a nivel internacional*

Analizados 146 países, teniendo en cuenta diez variables halladas en la búsqueda de información secundaria como aquellas más relevantes que orientan hacia el hallazgo de los mercados potenciales y relacionadas directamente con el sector, que representan favorabilidad o desfavorabilidad en cuanto a mercado potencial para las pymes productoras de calzado de Bogotá, previa ponderación asignada, se encontraron diez países con mayor potencial.

Cuatro países de América (Estados Unidos, Canadá, México y Brasil), tres de Asia (Japón, Corea y Hong Kong), dos de Europa (Reino Unido y Francia) y uno de Oceanía (Australia) se hallaron como los principales mercados potenciales externos para los productores de calzado de Bogotá de acuerdo con las diez variables

consideradas en el estudio. Los cinco principales fueron Estados Unidos, Canadá, Japón, México y Corea, es decir, países pertenecientes a dos bloques comerciales: Nafta y Apec. Además, tres de dichos países presentan cercanía geográfica (América) y dos de éstos tienen un alto poder adquisitivo. Los mercados potenciales

Europeos encontrados, nos indicarían que estos dos países podrían ser la puerta de entrada a la Unión Europea, aprovechando las preferencias arancelarias generales otorgadas para los países andinos y sabiendo que en estos mercados predominan las preferencias por productos en cuero con innovación permanente.

**Tabla 2.** Principales mercados potenciales externos según puntaje consolidado de las variables analizadas.

	Continente	País	Puntaje mercado potencial para el productor colombiano
1	América	Estados Unidos	27 500
2	América	Canadá	23 150
3	Asia	Japón	23 150
4	América	México	22 950
5	Asia	Corea	21 600
6	Europa	Reino Unido	21 300
7	Oceanía	Australia	21 100
8	América	Brasil	20 850
9	Asia	Hong Kong	20 050
10	Europa	Francia	19 850

**Fuente:** Mercados potenciales para las pymes productoras de calzado de Bogotá (2007).

## Conclusiones

En el sector del calzado sobresalen dos negocios: producción, y comercialización y venta. A nivel internacional, entre los productos de gama baja predomina la producción a bajo costo por mano de obra barata y en grandes volúmenes, mientras que entre los productos de gama alta predomina marca, calidad, comodidad, diseño y canal de comercialización. Alrededor del 40% de la producción mundial corresponde a calzado de cuero. Alrededor de una tercera parte del mercado mundial de exportaciones corresponde a Europa, mientras que los principales consumidores per cápita son Estados Unidos, Dinamarca y Francia. Estados Unidos es el primer importador mundial de calzado y uno de los principales proveedores es China.

Los principales productores mundiales de calzado son China y de lejos India, Indonesia y Brasil en gama baja; e Italia, Portugal y España en productos de gama alta. En Latinoamérica, los principales productores son Brasil, México, Colombia y Argentina. La mayor parte del calzado que recibe Colombia proviene de China, Brasil y Ecuador, mientras que el principal destino de las exportaciones colombianas es Venezuela, México, Ecuador y Estados Unidos.

Los principales importadores de la Unión Europea son Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Holanda, mientras que los principales exportadores son Italia, España, Portugal, Bélgica y Alemania, predominando el comercio intracomunitario. En la Unión Europea, algunos países asiáticos tienen un tratamiento prefe-

rencia arancelario en materia de calzado con reducciones que van entre 20% y 100%, como la asociación Magreb y la asociación Machrak, lo mismo que algunos países de la antigua Cortina de Hierro, e igualmente con Chile, los países balcánicos y un eventual competidor importante de América Latina como Ecuador; con estos dos últimos Colombia comparte un arancel del 0%.

Los países de la Unión Europea basan sus altos estándares de *marketing* con el calzado en: calidad, diseño, comodidad, marca, canales de comercialización asociativos, realización de ferias donde se hace *merchandising*, además del cierre de negocios importantes y utilización de publicaciones.

Respecto a Latinoamérica, en Argentina hay una alta heterogeneidad del producto al igual que en México que junto con Brasil concentran su producción en calzado de gama baja. Este último país tiene un alto nivel de consumo por el nivel de población y sus importaciones provienen de China, Vietnam e Indonesia.

Frente al predominio de la producción china basada en bajos salarios, es necesario desarrollar ventajas más sustentables como mejorar las habilidades en el diseño y en el conocimiento y desarrollo del mercado. Entre las pymes productoras de calzado de Bogotá, las principales líneas que producen son el calzado para caballero y para dama en los estilos informal, deportivo y de calle, siendo en su orden, los sintéticos y el cuero natural los materiales más utilizados, y en general se manejan más de cinco referencias.

De hecho, se encontró un bajo nivel de segmentación del producto diferente de la segmentación tradicional; en especial, se realiza aquella basada en el sexo (calzado unisexo) y

en el estrato socioeconómico. Se halló mayor tendencia a la segmentación en el calzado para dama. Aunque se encontró el “diseño” como la característica que más incorpora el productor en el calzado, su incidencia es relativamente baja, confirmándose lo dicho por el entrevistado Osorio (2007) en el sentido en que ésta es una industria de copia, muy pocas empresas tienen departamento de diseño. Por otra parte, el ciclo de vida de “menos de tres meses” en el calzado, fue el que se encontró entre los productores pymes, lo cual indica una alta predisposición competitiva del fabricante respecto a esta variable. Entre los factores más importantes en la determinación del precio son el “costo del par” y la “existencia de marca registrada”, y con menor incidencia se encontraron factores como el “estilo de producto” y la “línea de producto”.

Entre los productores pymes encuestados se encontró una relativamente alta utilización del “punto de venta propio” como canal de comercialización con menor importancia del uso de cadenas comercializadoras y de almacenes detallistas e intermediarios, lo que indica que los productores han avanzado hacia la integración (bajo diferentes modalidades), como forma de aprender y enfrentar al mismo tiempo la competencia, ya que según el entrevistado (Bogoya, 2007), algunos empresarios han optado por establecer sus propios canales de comercialización. Lo anterior se confirma cuando los encuestados mencionan el “punto de venta propio” como el canal que más aporta al volumen total de ventas. Pero como afirma Osorio (2007), persistirá el problema de canal de comercialización, pues el fabricante no conoce su público objetivo, qué y cuándo se vende, a qué precio.

Aunque se encontró que la “marquilla” y la “etiqueta” son los principales tipos de identifi-

cación que utilizan los productores pymes de Bogotá, su incidencia es relativamente baja, y más aún aquella relacionada con la “marca registrada”, ya que, según Fonseca (2007), los pequeños productores no manejan el concepto de marca. Adicionalmente, se encontró una baja incidencia en la utilización de empaques dirigidos a una mejor presentación y entrega del producto, pues como declaró en la entrevista el mismo Fonseca (2007), ha habido mejoras pero falta mucho por hacer.

Entre los encuestados se encontró un bajo nivel de utilización de medios de promoción de sus productos, sobresaliendo especialmente las Páginas Amarillas, lo que evidencia el direccionamiento hacia mercados muy domésticos y se ratifica la afirmación del empresario entrevistado (Fonseca, 2007), en el sentido en que no les interesa ni tienen presupuesto para hacer publicidad.

Entre los encuestados se encontró ausencia de un direccionamiento claro hacia mercados localizados y simultáneamente el énfasis hacia el mercado doméstico, ya que en el sector, en conclusión de Bogoya (2007), “[...] no hay empresarios sino comerciantes... y éstos son toderos...sin lograr una especialización que produzca reales ventajas competitivas... y los temas de *marketing* no hacen parte del desarrollo integral de la empresa..., por lo tanto, estamos en una etapa incipiente de mercadeo”, pues en opinión concluyente de Osorio (2007), aún persisten tabúes respecto al mercadeo, pues creen que se requieren grandes inversiones como en TV y comerciales. Además, se evidencia un lento desarrollo del sector a pesar de la importancia para Colombia y en el contexto de Latinoamérica, ya que “es lamentable que no hayamos podido construir un clúster en un sitio como lo es el barrio Restrepo (Bogotá),

para, según Bogoya (2007), convertirnos en un Distrito Industrial, similar al de los italianos.

El principal mercado potencial se encontró concentrado en el continente americano representado con cuatro países (Estados Unidos, Canadá, México y Brasil), seguido del continente asiático representado con tres países (Japón, Corea y Hong Kong) y Europa con dos países (Reino Unido y Francia), situación que corrobora las altas favorabilidades que presenta Norteamérica, y la necesaria búsqueda de alta especialización para algunos países de la Unión Europea empezando por el Reino Unido y Francia.

## Recomendaciones

- Implementar un Plan Estratégico Integrado en el sector de productores pymes de calzado de Bogotá, liderado por el gremio y la Alcaldía Distrital dada la importancia del sector a nivel socioeconómico distrital y nacional.
- Priorizar el desarrollo del sector sobre la base de dos negocios: la producción y la comercialización y venta, complementados simultáneamente con la sensibilización de los productores como empresarios y la promoción de la *asociatividad* buscando sostenibilidad competitiva del sector; las fortalezas y las potencialidades de los productores que mejor respondan, incidirán en la definición de los mercados prioritarios internacionales por desarrollar.
- Promocionar el desarrollo tecnológico y de diseño propios del sector para lograr una mejor posición competitiva mediante la integración de esfuerzos entre Gremio-Sena-Colciencias-Universidades.

- Profundizar en sondeos e investigaciones de mercado priorizando la búsqueda de segmentos potenciales no tradicionales en:

Estados Unidos y Canadá	Valoración de Estados potenciales.
Latinoamérica	Prioridad: Venezuela, México, Ecuador y Brasil.
Unión Europea	Prioridad: Reino Unido, Francia y Dinamarca; Suiza, Bélgica, Holanda y Noruega.
Países asiáticos	Prioridad: Japón, Corea y Hong Kong.
África	Valoración de posibles países potenciales.

- Priorizar entre los productores pymes de calzado de Bogotá, la implementación de altos estándares de *marketing* basados en marca, segmentación no tradicional, diseño, canales de comercialización propios o en alianza, y visibilidad promocional a nivel de publicaciones.
- Integrar esfuerzos Gremio-Distrito-Universidades para la realización periódica de una investigación de mercado internacional modular que vaya suministrando información para el redireccionamiento del sector.
- Revivir la perspectiva de consolidar un Distrito Industrial del sector, principalmente

a partir de lo existente en el barrio Restrepo de Bogotá, D.C.

- Caracterizar y cuantificar la producción de calzado de los países asiáticos y algunos países de la antigua Cortina de Hierro, que tienen un tratamiento preferencial arancelario en materia de calzado cuyo destino es la Unión Europea a fin de encontrar complementariedad o segmentos importantes de mercado.
- Si se encuentran potenciales segmentos de mercado importantes en la Unión Europea, debe concretarse mediante una marca conjunta y un canal de comercialización asociativo existente que brinde complementariedad y la participación tanto permanente como anual en al menos una de las ferias líderes con el apoyo institucional de Proexport y la embajada respectiva. Además, se debe sensibilizar al empresario e incorporar en sus procesos de producción las ISO 2816-1973, ISO 3355-1975, ISO/TR 3836-1978, ISO 3844-1977 e ISO 14001 y los estándares con criterio ecológicos TC-289 y TC-309 y la Ordenanza 30/6/1991 sobre materiales contaminantes en embalaje.

## Referencias

Acevedo, R.; Porras, J. y Rodríguez, A. (2007). *Mercados potenciales para las pymes productoras de calzado de Bogotá D.C.* Bogotá: Universidad de La Salle.

Acicam (2006). *Evolución de las exportaciones al mundo de la cadena del cuero, calzado y marroquinería.* Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.

Acosta, R. (2005). Mercadeo en las Pequeñas y Medianas Empresas. ¿Qué quiere ser cuando grande? En: *Revista Javeriana*. Bogotá: N.º 718, pp. 34-42.

Alba, M.; Grisales, C. y Rivera, S. (2004). *Estudio para el tratamiento del factor ambiental en las pymes de marroquinería para que sean competitivas en el mercado internacional.* Fundación Universitaria del Área Andina.

- Amado, J. (2005). *El calzado, perdedor con la apertura: desaparece con el TLC*. Deslinde, ONG. Ver enlace en [http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38\\_calzado.htm](http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38_calzado.htm).
- Bancoldex & Corficolombiana (2006). (Separata): *TLC con Estados Unidos*, pp. 4-6.
- Bearden, W. (2007). *Marketing Principles and perspectives*. New York: McGraw-Hill, Fifth Edition.
- Beltrán, A. et ál. (2004) *Pymes, un reto a la Competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas.
- Blanco, R. (2003) *Reinventarse urgentemente el sector del calzado*. PROMUEVE–Proyecto México Unión Europea con Visión Exportadora. Tec de Monterrey y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ).
- Cámara de Comercio de Bogotá (1994). *Creación de la Ventaja Competitiva para Colombia*.
- Centro de Estudios para la Producción (2004). *Análisis sectorial del Calzado*. Julio-Agosto de 2003.
- Colombia. Ministerio de Desarrollo Económico-Proexport (2001). *Los Retos de la Cadena del Cuero, sus Manufacturas y el Calzado en el siglo XXI*, diciembre.
- Colombia. Ministerio de Comercio Exterior-Proexport (2001). Zapatos especializados para deporte. Perfil del producto. Plan Estratégico Exportador a la Unión Europea.
- Colombia. Ministerio de Comercio Exterior-Proexport (2001). Zapatos para mujer. Perfil de Producto. Plan Estratégico Exportador a la Unión Europea, mayo.
- Consejo Regional de Competitividad (2006). Bogotá–Cundinamarca. *Hacia una Región Competitiva*. Resumen Agenda Interna, enero.
- Fairbanks, M. & Linsay, S. (1997) *Arando en el Mar, Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Flórez, G. (2005). Descalzos frente a China. En: *Revista Misión Pyme*. Edición Especial, año 1, julio, pp. 17-25.
- González, J. (2005) *Pintando Ropa para la Unión Europea*. Bancomext, diciembre.
- López, D. (2004) *La distribución del sector calzado en Alemania*. Informe de Mercado. Icx-Oeccged. Instituto Español de Comercio Exterior y Oficina Económica y Comercial del Consulado General de España en Dusseldorf.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rio de Janeiro (2005). *El mercado del calzado en Brasil*. ICEX-Instituto Español de Comercio Exterior, mayo.
- Pride, W. (2006). *Marketing concepts and strategies*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Rodríguez, A. (2003). *La Realidad de la Pyme Colombiana, Desafío para el Desarrollo*. Fundes, septiembre.
- Sarmiento, E. (2005). *Bogotá frente al TLC*. Bogotá: Editorial Oveja Negra.
- Stumpo, G. (2003). *Las pymes en América Latina y el Caribe: Situación actual y desafíos*. Cepal-ONU.