

## **Caracterización del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Bogotá, en el marco de los TLC suscritos por Colombia**

*PAULA ANDREA LÓPEZ LÓPEZ<sup>1</sup>*

*CARLOS ALBERTO HUEZA\**

### **RESUMEN**

El presente trabajo<sup>2</sup> tiene como propósito caracterizar la situación del sector de cuero, calzado y marroquinería, de Bogotá frente a los TLC suscritos por Colombia<sup>3</sup>, identificando los factores sectoriales de riesgo y de oportunidad.

Se reconocen las condiciones del sector cuero, calzado y marroquinería a nivel de Colombia y Bogotá. La propuesta de análisis sectorial de Porter enmarca la definición de las categorías de análisis del estudio.

**Palabras clave:** Pymes, TLC, competitividad, análisis sectorial.

### **ABSTRACT**

This paper<sup>4</sup> aims to characterize the situation of leather, footwear and leather goods sector to Bogota "FTA's" (free trade agreements) signed by Colombia, identifying risk factors and sectoral opportunity.

Conditions leather, footwear and leather goods to Colombia and Bogota level industry are recognized. The proposed sectoral analysis of Porter placing the definition of the categories of analysis of the study.

**Keywords:** SMEs, TLC, competitiveness, sectoral analysis.

---

<sup>1</sup> \*Universidad Central de Bogotá.

<sup>2</sup> Esta ponencia se deriva de la investigación realizada en el marco del Convenio 357 "Sectores Productivos Sensibles y Promisorios ante la Internacionalización de la Economía Bogotana" suscrito entre la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá, y la Universidad Central en Bogotá, donde los autores son docentes y quienes a su vez hicieron parte del desarrollo del citado convenio, en su calidad de subdirector del componente Pymes (Paula López), e investigador principal (Carlos Hueza).

<sup>3</sup> Tratados firmados con México, Estados Unidos, Unión Europea y Corea.

<sup>4</sup> This paper is derived from research conducted under the 357 Agreement signed between the District Department of Economic Development Bogotá "Promising Sensitive to the Internationalization of Economics Bogotana Productive Sectors", and the Central University in Bogota, where the authors are teachers and who themselves were part of the implementation of the said agreement, as deputy director of the SME component (Paula Lopez) and principal **investigator** (Carlos Hueza).

## MARCO REFERENCIAL

Los acuerdos comerciales abren oportunidades y enormes desafíos que requieren de una estrecha colaboración entre el sector productivo y el sector público para el diseño de mecanismos conjuntos que propendan por el fortalecimiento de aquellos sectores económicos que puedan resultar beneficiados por las oportunidades que traen los tratados de libre comercio, mientras paralelamente se contrarresta el impacto que puede generarse sobre los sectores sensibles a la competencia extranjera. En ese sentido el estudio del sector Cuero, Calzado y Marroquinería frente a los TLC con Estados Unidos, México, Corea y Unión Europea, tiene dos propósitos fundamentales: i) la identificación de las restricciones o riesgos que limitan la competitividad de dicho sector en el marco de los acuerdos comerciales y ii) el reconocimiento de las potenciales u oportunidades del sector que dinamicen y fortalezcan su participación en el comercio internacional.

### **Sector Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia y Bogotá**

La cadena productiva del sector va desde la actividad ganadera hasta la producción de bienes finales como bolsos y zapatos y empleaba en 2003 a 18.790 personas en toda la extensión de la cadena. Con respecto a los primeros eslabones de la cadena para el año 2007 se tenían en el país un total de 10.255.526 aptas para la actividad de pastoreo esta se caracteriza por tener una baja productividad pues la tasa promedio de extracción de bovinos en fue del 14% en Colombia y del 20% en el mundo en el periodo 1990 – 2003 y el crecimiento de la actividad ganadera en el país fue solo del 0.2%.

Uno de los elementos más relevantes del sector tiene que ver con todo la afectación ambiental que se produce durante la cadena, sobre todo en el primer eslabón de la cadena de curtido de pieles pues al ser poco tecnificado el proceso no se da el manejo apropiado, según las normas de las autoridades ambientales; Solo el 29% de la producción en Cundinamarca y Bogotá esta mecanizada y esta es la razón por la cual los residuos van directamente al acueducto. Hay que recordar que la zona de Villapinzon, Cogua y Choconta junto a Bogotá concentrarán alrededor del 81% de las curtiembres del país. Sin embargo, otras zonas como Quindío y Antioquia cuentan con alto grado de tecnificación e infraestructura y un respaldo adecuado de las autoridades ambientales para el manejo de residuos. En Medellín se presentan dos fenómenos, uno similar al de Bogotá, donde las curtiembres arrojan los desechos al rio Medellín y otro donde se descargan a una de las plantas de tratamiento residual.

Con respecto al curtido y preparación de cueros el proceso es hecho por grandes empresas con tecnología importada y por pequeñas empresas con bajo nivel tecnológico. Regionalmente el negocio de las curtiembres se encuentra en Cundinamarca, Nariño, Quindío, Risaralda, Antioquia,

Atlántico, Valle del Cauca, Tolima, Santander y Huila. Su estructura productiva caracterizada por el hecho de que más del 70% de la industria son microempresas, 19% pequeñas empresas y solo el 4% se consideran medianas o grandes empresas.

En el sector se ha identificado una disparidad por el manejo de los residuos contaminantes que ha afectado la competitividad, pues mientras en regiones como Bogotá y Cundinamarca la tecnificación es más baja, en regiones como Quindío o Antioquia cuentan con mejores niveles tecnológicos por las regulaciones ambientales. (Departamento Nacional de Planeación, 2007)

El último eslabón de la cadena que es la elaboración de manufacturas de cuero y calzado se caracteriza por mezclar empresas grandes con tecnología de punta y pequeñas y medianas empresas con procesos artesanales. (Departamento Nacional de Planeación, 2007). Fenalco Bogotá por medio de su Área de Investigaciones Económicas para el 2008 muestra que el crecimiento del sector entre el año 2007 y 2008 fue del 8.9% con una característica esencial que explica este crecimiento y es la tendencia y fuerza que los zapatos le da al crecimiento minorista. El desarrollo competitivo del sector se explica por el crecimiento de los establecimientos especializados. Con respecto al mercado interno, las ventas representaron el 1.93% en los hipermercados, lo cual es la segunda agrupación más vendida después de alimentos y bebidas, con una mayor producción y comercialización hacia el segmento de calzado popular, que demanda calidad medio, de moda y bajos precios, además que los hombres compran más que las mujeres. (Fenalco, 2008)

Para el año 2004 el 84% de la cadena productiva estaba concentrada en Bogotá, Antioquia, Valle, Atlántico y Caldas. En términos de los liderazgos en productos Bogotá tiene amplia ventaja en la producción de partes para la fabricación de calzado, artículos de canchales y de marroquinería y maletas de plástico, mientras Antioquia lidera la producción de pieles curtidas y zapatos. (Departamento Nacional de Planeación, 2007)

Para octubre de 2012, ACICAM que es la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, Cuero y sus Manufacturas en su informe sobre los 3 grandes eslabones del sector presenta datos que dejan ver la importancia del sector en Colombia. Este informe es elaborado por medio de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta. En calzado, un crecimiento muy bajo en el periodo enero – octubre pues la producción creció solo el 0,2%, las ventas totales el 1.0% y las ventas en el mercado interno un 1.2%. Con respecto a la percepción de la situación por parte de los empresarios, el 50% considera que es regular y la expectativa hacia el futuro para la gran mayoría es que se

mantendrá igual (el 50% considera que la situación es regular y el 75% espera que siga así). También se destaca que los principales problemas del sector son la demanda (31.3%), cartera (25%), contrabando (12.5%), competencia (12.5%), materias primas (12.5%), capital de trabajo (6.3% y otros (25%). Solo el 12.5% considera que el sector no tiene problemas. El anterior análisis es interesante en la medida de que las importaciones de China no son consideradas un elemento individual que sea un problema para el sector (ACICAM, 2012).

Con respecto al subsector de marroquinería los datos muestran un crecimiento de la producción del 2.3% y una disminución de las ventas totales del 2.9%. Sin embargo, uno de los hechos positivos es el aumento del empleo en un 4.9%. Para el subsector de cueros la producción registro una disminución del 3.1%, las ventas totales una disminución del 5.1% pero las ventas al mercado interno aumentaron en 2.4%. La percepción presente de los empresarios es que es buena para el 50% y regular para el otro 50%. El 100% considera que las expectativas a futuro son regulares. Con respecto a los problemas los empresarios concuerdan en que el contrabando (50%) y la disponibilidad de materias primas (59%) son los males que más los aquejan (ACICAM, 2012).

Con respecto al comercio exterior del sector, las exportaciones de cuero entre enero y octubre de 2012 ascienden a 130.4 millones de dólares con un 0.5% de variación con respecto al año anterior. Los principales destinos son China, Italia y Hong Kong con una participación del 23.2%, 21.3% y 10.1% respectivamente. Bogotá es el mayor exportador de cuero con una participación del 31% (hay que recordar que en Bogotá.-Cundinamarca se concentran las curtiembres) seguido de Antioquia y Atlántico. Las importaciones de cuero ascienden a 11.5 millones de dólares para el periodo y muestran un crecimiento del 2% en comparación con el año pasado. Los principales importadores son Chile, Argentina e Italia con un 23%, 15% y 13%, respectivamente. El mayor importador de cuero en el país es la región Bogotá con un 61% (ACICAM, 2012).

Para la marroquinería las exportaciones ascienden a 65.8 millones de dólares y las importaciones a 126.6 millones de dólares. Los principales destinos de nuestros productos en marroquinería son Estados Unidos y Venezuela; por el lado de las importaciones, China es la principal economía, seguida por España. Cabe resaltar que las importaciones de China para el periodo representan el 81.3% del total importado. Bogotá – Cundinamarca se ponen al frente como las regiones de mayor nivel exportador (67%) e importador con un crecimiento del 25%. Por el lado del calzado, las exportaciones de calzado y sus partes alcanzaron los 40 millones de dólares y las importaciones un total de 427 millones de dólares. Por el lado de calzado terminado las cifras no son menos

alentadoras, las exportaciones fueron de 25.6 millones de dólares y las importaciones de 415 millones de dólares. El principal destino de nuestros zapatos fueron Ecuador, Venezuela, Perú y México, mientras que de nuevo el principal importador fue China y Vietnam. Es evidente que el sector en marroquinería y zapatos tiene una balanza comercial negativa y esto en parte se debe al bajo nivel innovador de nuestros productos, además del comportamiento de la tasa de cambio, la reducción de aranceles y el contrabando. Pero se resalta el hecho de que los cueros si tienen una balanza comercial positiva y que los montos exportados son mayores que para los otros dos subproductos.

Para Bogotá – Cundinamarca como región se caracteriza también por un tipo de estructura microempresarial con bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo y con mucho de artesanal. Geográficamente, el eslabón de la cadena en curtido y preparado se encuentra sobre el río Tunjuelito. En el norte también se encuentra otro clúster industrial hacia la zona de Galerías, Pablo Sexto y Calle 63. La parte de calzado se concentra cerca del sitio de actividad del primer eslabón que es el río Tunjuelito, la av. Primero de Mayo y la Hortua. (Secretaría Distrital de Planeación, 2009).

En el año 2004 se tenían registradas en Cámara de Comercio de Bogotá un total de 4.369 empresas en los tres principales eslabones de la cadena, de los cuales 2039 se concentraban en el comercio al por menor de producto terminado. Esto indica que un gran número de empresas se dedica a la comercialización de productos. (Departamento Nacional de Planeación, 2005). Dentro de estas empresas las que se dedican a marroquinería han demostrado una tendencia a certificar sus procesos por medio de la ISO 9000, ISO 14000, (también para las curtidoras) Osheas y sellos de conformidad con la norma técnica que aunque no son exigidos por ningún ente especial le dan al empresario una ventaja competitiva frente a quien no lo posea. (Camara de Comercio de Bogotá, 2006)

Como referente conceptual se adopta la aplicación de los conceptos que emergen de la propuesta de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1990, 2001, 2008, 2007).

### **Fuerzas que hacen competitivo un sector**

Porter (1990) señala que es necesario conocer el movimiento de las fuerzas competitivas que configuran el sector. En ese sentido las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes para la elaboración y propuesta de caminos de acción que permitan mejorar la competitividad del mismo. La estructura del sector es

entonces “el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva” (Porter, 2007, p. 2).

En consecuencia Porter (2001) propone cinco fuerzas competitivas que determinan la configuración de sector, estas son amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

En relación con la amenaza de entrada de nuevos competidores, se puede señalar que esta fuerza indica el comportamiento que asume el sector ante la entrada de nuevos competidores, esto implica que el conocimiento de las barreras de entrada resulta un factor relevante para el análisis de competitividad. Siguiendo a Porter (2001), el tipo de barreras de entrada son las que pueden impedir el ingreso de nuevos competidores al sector, entre las cuales se puede señalar: i) Economías de escala, ii) Diferenciación del producto, iii) Capital, inversión en tecnología y maquinaria, iv) Acceso a canales de distribución, v) Políticas gubernamentales. En términos generales esta amenaza puede derivar en la reducción de precios al consumidor, o bien, las empresas existentes pueden incurrir en un aumento de costos para diferenciar su producto, lo que ocasiona una reducción de rentabilidad en el sector (Umaña et al, 2014).

La fuerza relacionada con el poder de negociación de los compradores es determinante para un sector dado que deriva en la forma como los compradores influyen en su dinámica, particularmente forzando la baja de precios, así como por una calidad superior en los productos o servicios. El poder de negociación lo ejercen los compradores, entre otros aspectos, cuando la concentración del sector es alta, los productos son no diferenciados, y resulta fácil la producción de los bienes que ofrece el sector (Umaña et al, 2014).

La tercera fuerza está asociada con el poder de negociación de los proveedores, e incide directamente en los costos de producción de las empresas del sector. Los proveedores ejercen su poder de negociación sobre las empresas amenazando con el elevar el precio o reducir la calidad de los productos o servicios, cuanto mayor poder de negociación tenga el proveedor menor ventaja para la empresa (Porter, 2001). Este poder está determinado por el número de proveedores del sector, cuando los proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos, cuando los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor, los proveedores ofrecen productos que son diferenciados y no existe un sustituto (Porter, 2008).

Como cuarta fuerza, aparece la amenaza de productos o servicios sustitutos. Los productos sustitutos se caracterizan por limitar los rendimientos potenciales en el sector, estableciendo un tope de rentabilidad, ya que el sustituto puede generar un mayor valor relativo al comprador (Porter, 2001). En consecuencia la competencia y los beneficios del sector se encuentran supeditados a las prácticas del sector del producto sustituto, tales como: desarrollo tecnológico, políticas de precio, inversión publicitaria, o cualquier otra que impere en aquel mercado (Umaña et al, 2014).

Como última fuerza se encuentra la rivalidad entre los competidores. Se manifiesta cuando las empresas participantes en el sector intentan manipular sus posiciones con tácticas de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias o de mercadeo para mejorar su posición competitiva (Porter, 2001). La alta rivalidad del sector puede estar asociada al número de integrantes, el crecimiento lento del sector industrial, los costos fijos elevados y falta de diferenciación de los productos.

La interacción de las cinco fuerzas se constituye entonces, en la capacidad de un sector de generar beneficios para el conjunto de empresas que lo conforman. En sectores donde las fuerzas son intensas puede haber unas rentas más bajas, que en aquellos donde las fuerzas son más débiles, como en mercados nuevos o en monopolios naturales. El conocimiento del comportamiento de las fuerzas de un sector no solo permite reconocer su estructura, sino sobre todo tomar acciones oportunas, desde distintos tópicos: económico-financiero, político-jurídico, técnico-operativo, tecnológico; que propendan por fortalecer la competitividad del mismo, mantener e incluso aumentar, los márgenes de rentabilidad de los participantes (Umaña et al, 2014).

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

Para el estudio del sector, se adoptó como unidad de análisis pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Bogotá, considerando que dichas unidades productivas cuentan con las condiciones para enfrentar los retos que traen consigo los procesos de internacionalización, en el marco de los tratados de libre comercio.

Para el análisis del sector se plantearon tres propósitos fundamentales: i) caracterización de las empresas que hacen parte del sector, ii) reconocimiento de restricciones, e iii) identificación de potencialidades.

### **Población de estudio**

En la fase de recolección de datos para la selección de los empresarios a entrevistar se escogió a aquellos que por su cercanía, o interés en el estudio, respondieron la encuesta y participaron en los

grupos focales. En ese sentido las unidades de análisis para el estudio fueron 13 empresas de la ciudad de Bogotá, como se señala en la tabla a continuación.

**Tabla 1. Muestra de empresas incluidas en el estudio**

<b>SUBSECTOR</b>	<b>PYME</b>
Curtido de cueros	5
Fabricación de calzado	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia (2014)

### **Instrumentos de recolección de la información**

Para el estudio se adoptaron dos tipos de instrumentos, las encuestas y los grupos focales, con el ánimo de tener información tanto cualitativa como cuantitativa de los empresarios en relación a las condiciones de sus unidades productivas frente a los tratados de libre comercio firmados por Colombia con México, Estados Unidos, la Unión Europea y Corea.

#### **a) Encuestas.**

Para obtener información directamente de los empresarios acerca de sus percepciones, conocimiento y situación actual de los sectores, de cara a los Tratados de Libre Comercio, se diseñó una encuesta considerando la descripción de los aspectos por evaluar, en relación con los indicadores, subcategorías y categorías. La encuesta fue estructurada con 60 preguntas, en cinco módulos:

- **Módulo I.** Identificación y caracterización de la actividad económica
- **Módulo II.** Dinámica Empresarial
- **Módulo III:** Producción y comercialización
- **Módulo IV.** Dinámica del sector económico
- **Módulo V:** Conocimientos sobre la existencia y efectos de los TLC.

#### **b) Grupos focales**

Se desarrollaron tres grupos focales enmarcados a su vez en tres propósitos:

- Dar a conocer los resultados del trabajo de campo (encuesta del sector).
- Dialogar con los actores del sector, en torno a la situación y caracterización del mismo. Promover la puesta en marcha de acciones colectivas que permitan dinamizar y fortalecer el sector.



Los grupos focales se realizaron con empresarios de actividades económicas sensibles y potenciales de Calzado (Grupo 1), curtiembres (Grupo 2), y Juguetes caninos (Grupo 3).

### **Categorías de Análisis**

A partir de los referentes conceptuales asumidos, se definieron cinco (5) categorías de análisis: i) nuevos participantes, ii) competencia, iii) compradores, iv) proveedores y v) contexto del sector y de la empresa. Para las primeras cuatro categorías se establecen dos (2) subcategorías: Factores de riesgo, y factores de oportunidad.

Como factores de riesgo se establecen aquellas situaciones, hechos, circunstancias y acciones que generan la probabilidad de ocurrencia de un evento que afecte de manera negativa el comportamiento de los sectores. Los factores de oportunidad hacen relación a aspectos que favorecen al sector y le permiten aprovechar las condiciones y beneficios otorgados en el marco de los TLC, con el ánimo de fortalecer la competitividad del sector.

Posterior a la definición de los factores se establecieron las variables de análisis, así como los indicadores para la medición de los mismos. A continuación se relaciona el conjunto de variables e indicadores por cada categoría:

**Tabla 2. Categoría nuevos participantes**

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>	Entrada de nuevas inversiones	Percepción de potencialidad IED
		Cambios de tecnología	Tipo de tecnología
		Propiedad intelectual (diseños, marcas, patentes)	Mecanismo de protección
		Liberación de barreras (cuantitativas, obstáculos técnicos al comercio)	Barreras comerciales. OTC
		Quiebra y salida del mercado	Cierre de empresas
	<b>FACTORES DE OPORTUNIDAD</b>	Alianzas con empresas extranjeras y nacionales (proveedores, fabricantes, subcontratación)	Asociatividad
		Mercados ampliados latinoamericanos	Penetración de mercados
		Diferencial costo mano de obra	Costos laborales unitarios

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 3. Categoría Competencia**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	VARIABLE	INDICADOR
COMPETENCIA	FACTORES DE RIESGO	Bajo crecimiento del sector	Percepción del crecimiento
		Productos sustitutos	Productos
		Altos costos fijos	Costos fijos
		Corrupción	Prácticas ilícitas
		Margen de rentabilidad	Rentabilidad
	FACTORES DE OPORTUNIDAD	Alto crecimiento del sector	Percepción del crecimiento
		Innovación y mejoras en calidad	Innovación
		Aglomeraciones, clústeres o formas asociativas	Asociatividad

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 4. Categoría Compradores**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	VARIABLE	INDICADOR
COMPRADORES	FACTORES DE RIESGO	Sensibilidad a los precios	Precios
		Pérdida de clientes	Clientes
		Madurez del mercado	Estructura del mercado
	FACTORES DE OPORTUNIDAD	Volumen de compradores	Estructura del mercado
		Integración vertical	Acceso a nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 5. Categoría proveedores**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	VARIABLE	INDICADOR
PROVEEDORES	FACTORES DE RIESGO	Integración hacia adelante	Acceso a nuevos mercados
		Proveedores especializados	Cantidad de proveedores
		Canales de distribución monopolizados	Estructura del mercado
	FACTORES DE OPORTUNIDAD	Alianzas	Asociatividad
		Entradas de nuevos proveedores	Nuevos proveedores
		Posibilidad de convertirse en nuevos proveedores internacionales	Acceso a nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia (2014).

**Tabla 6. Categoría contexto del sector y de la empresa**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	VARIABLE	INDICADOR
CONTEXTO DEL SECTOR	INFRA-ESTRUCTURA	Percepción empresarial (capacidad productiva, recursos físicos, técnicos y tecnológicos)	Capacidad competitiva
		Básica, costos de transporte y de servicios públicos	Infraestructura
	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	Acceso a financiación	Recursos financieros
		Mercado de capitales	Recursos financieros
	RECURSO HUMANO	Empleados	Número de empleados
		Formación (capacitación y actualización)	Nivel de formación
		Empleo	Calidad del empleo
	REDES DE INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN DE TECNOLOGÍA	Disponibilidad de información empresarial	Información empresarial
		Relación con universidades y centros de investigación	Redes con centros de investigación
		Apoyo institucional (incentivos, programas nacionales y distritales, entre otros)	Apoyo institucional
	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	Efectos (esperados) sobre el sector	Impacto

Fuente: Elaboración propia (2014)

## RESULTADOS

En este apartado se señalan los principales resultados obtenidos sobre la base de la caracterización de los sectores realizada a partir de la revisión de estudios sectoriales, análisis de cifras de producción, empleo, ventas y flujos de comercio exterior en complemento con el análisis de competitividad comercial revelada, además de información primaria recolectada a partir de la encuesta aplicada a los empresarios del sector Cuero, Calzado y Marroquinería. Los cuales se presentan desde dos perspectivas:

- Caracterización del sector partir de las cinco (5) categorías de análisis definidas.
- Identificación de Factores de riesgo y de oportunidad en el sector.

## **Caracterización del sector**

Para la caracterización general del sector, se establecieron 5 categorías de análisis desde la propuesta de Porter (1990, 2001, 2008), las cuales se presentan a continuación:

### **i) Nuevos participantes:**

Con respecto al conocimiento de compañías que hayan ingresado al mercado y que se relacionan con el sector, el 61.3% dice no conocer ninguna, mientras que el resto concuerda en que Falabella, Bata y Spring han llegado por los TLC, desconociendo si las tres empresas mencionados cuentan o no con inversión extranjera.

En menor medida, existe una percepción de salida del mercado de empresas ya establecidas, o de la realización de fusiones y/o absorciones. Considerar que el ingreso de nuevos participantes, podrá promover la competencia entre las empresas y permitirá mejoras en los procesos, siempre y cuando no sean multinacionales que afectan considerablemente la rentabilidad del sector, dada su estrategia de competir con bajos precios, para ganar participación en el mercado.

### **ii) Competencia:**

Los principales factores que han afectado a los empresarios en los últimos dos años, en orden de importancia son: i) competencia con precios por debajo del costo, ii) empresas que manipulan los precios y iii) contrabando. Siendo el sector Cuero, calzado y marroquinería uno de los sectores de la ciudad de Bogotá, donde una mayor proporción de empresarios manifestó verse afectado por competencia por debajo del costo, por empresas que manipulan los precios y por actividades de contrabando.

Frente a la indagación sobre el conocimiento de mecanismos legales frente a la competencia, más del 80% de los empresarios indicó desconocimiento de los mismos.

Se puede señalar como rasgo general, que las empresas tienen integrados los procesos de diseño, fabricación, comercialización y distribución de sus productos, exceptuando los sectores de calzado y jabones que no se ubican en actividades diseño. Una proporción muy baja de las empresas se dedica además de las actividades anteriores, a la producción de materia prima. Respecto a la comercialización propia de los productos, el 86,5% de las empresas encuestadas indicaron realizar este proceso sin acudir a terceros.

En relación a la percepción acerca del grado de diferenciación de los productos, se tiene que el 63% de los empresarios considera que sus productos son diferenciados. En el sector de cuero y calzado, los empresarios indican que la diferenciación se basa en diseño y calidad de los productos y de la materia prima. Frente a prácticas anticompetitivas de comercio, los encuestados se ven afectados de la siguiente manera; el 89.7 %, por precios por debajo del costo; 50.7%, por el contrabando; 29.3%, por lavado de activos; 52% por empresas que manipulan los precios, y 16% por la corrupción.

### **iii) Compradores**

Se indagó a los empresarios por la identificación de productos sustitutos, frente a lo cual se encuentra que 44% de los empresarios manifiesta la existencia de los mismos. En cuero y calzado los empresarios señalan sustitución ocasionada por importaciones de productos del mercado chino, básicamente artículos de cuero sintético, plástico y lona y calzado de caucho.

En relación a la fijación de precios en promedio el 61% de las empresas fija sus precios de acuerdo a sus costos de producción; el 30% determina sus precios siguiendo los precios del mercado.

Entre otros aspectos clave para lograr la fidelización por parte de los clientes y afectar sus costos de cambio a favor de los productores, particularmente porque en los últimos años se han visto expuesto a una mayor competencia por las importaciones de productos chinos.

### **iv) Proveedores**

El 34% de los empresarios pyme consideran que la comercialización de insumos está concentrada. El porcentaje restante consideran que esta actividad se encuentra dispersa, y en algunos casos se presenta un alto poder de negociación del proveedor sobre todo por la escasez de materia prima.

Sólo 19% de los empresarios han realizados alianzas con proveedores y 14% con distribuidores en su mayoría nacionales. Este tipo de alianzas sólo la han llevado a cabo 16% de las pymes, y la razón principal por la cual lo han hecho es por reducción de costos.

En términos de tecnificación de los proveedores, la mayor proporción de empresarios consideran que sus proveedores están tecnificados, aunque existe una percepción relativamente baja la percepción de que el grado de tecnificación es alto.

#### v) **Contexto del sector**

En relación a la percepción de los empresarios frente a la dinámica del sector, se encuentra que sólo 20% de los empresarios considera que el sector ha crecido, un 39% que ha permanecido estable. En contraste, el 41% de los empresarios encuestados perciben que el sector ha decrecido en producción y ventas.

En relación a la percepción del posible efecto de la entrada de los TLC sobre la rentabilidad, ventas y compradores del sector, apunta a la disminución de la rentabilidad, en un 84%; disminución en las ventas (81.3%), y disminución en el número de compradores, 73.3%. Solo 2.7% considera que van a aumentar las tres variables analizadas.

La totalidad de los empresarios desconoce los mecanismos legales de protección frente a competencia desleal, reconociendo como único mecanismo de protección la DIAN<sup>5</sup>. Se puede colegir que las empresas encuestadas conocen cuáles pueden ser prácticas desleales, pero no saben cómo enfrentarlas o a qué organismo denunciarlas.

El 28% de las empresas encuestadas del sector tiene conocimiento sobre los trámites asociados a la exportación o importación de los productos, y la mayoría adelanta directamente los procesos. El 97.3% no ha exportado y solo 20% lo ha intentado alguna vez. Las principales razones expresadas para no desarrollar procesos de internacionalización son la tasa de cambio, la capacidad de la producción, los costos de exportación, la falta de información y los trámites.

En relación con el conocimiento de los empresarios del sector sobre comercio exterior, se obtienen los siguientes resultados; el 72% no conoce los trámites de exportación o importación; el 92% desconoce los mecanismos de protección o el aprovechamiento de los TLC; el 8% que los conoce menciona instrumentos como aranceles, patentes y Cámaras de Comercio. Es muy bajo el nivel de conocimiento sobre comercio internacional que demuestran los encuestados del sector.

#### **Factores de riesgo y oportunidad identificados en el sector**

En el marco de las subcategorías definidas para nuevos participantes, la competencia, los compradores, y proveedores. A continuación se señalan los Factores de riesgo, y factores de oportunidad identificados, en el sector estudiado.

---

<sup>5</sup> DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

## **Factores de riesgo**

En cuanto a las restricciones del sector básicamente se enmarcan de manera general en la baja competitividad en todos los eslabones de la cadena en diferentes aspectos, pues no solo es en el proceso, también es en la mano de obra, la cadena logística y de distribución. Adicionalmente se cuenta con el problema de las importaciones de China a precios realmente bajos y el contrabando que es uno de los flagelos de la industria: (Camara de Comercio de Bogotá, 2007) (Departamento Nacional de Planeación, 2007).

Dentro de los riesgos más relevantes se puede señalar:

- Las pieles son consideradas un subproducto de la industria de carnes y los mataderos (59% en el país son microempresas) no cuentan con los procesos y tecnología necesaria para dar un buen trato al animal y posteriormente al cuero
- Por la razón anterior se obtiene mala calidad de las pieles por rayones, parasitismo, marcas.
- Baja calificación de la mano de obra
- En las curtiembres se tiene un tratamiento inadecuado de desechos contaminantes, lo cual en el marco de los tratados de libre comercio genera graves desventajas para las empresas por el tema ambiental. Se debe mejorar el manejo de las pieles y el curtido de éstas y cumplir los estándares internacionales de diseño y tecnologías de punta, con el fin de elaborar productos con mayor valor agregado, y mejorar las posibilidades en los mercados internacionales
- Escasa inversión en innovación y desarrollo tecnológico que mejore la productividad, reduzca el impacto ambiental
- Contrabando e informalidad en los distintos eslabones de la cadena productiva
- En la proveeduría de textiles existe debilidad en los tiempos de entrega, retrasando el flujo de la cadena. Adicionalmente, no se cuenta con un amplio portafolio de productos en el mercado.
- Bajo nivel de asociatividad, poco desarrollo de alianzas en el sector.
- Ausencia de economías de escala
- Se debe competir con líderes productores de calzado y marroquinería como Italia, España, Brasil, China, India, Vietnam e Indonesia
- Falta de conocimiento del proceso exportador, de los TLC y de los programas de apoyo a la competitividad.
- Posibilidad de exportar cuero salado, sin ningún proceso de generación de valor agregado, lo cual afecta considerablemente el sector.
- Desabastecimiento de materia prima, por la disminución en producción bovina.

- La entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos ha producido un declive del sector, particularmente en cuero y calzado.

### **Factores de Oportunidad**

En la agenda interna para la productividad de la región Bogotá - Cundinamarca fue un sector elegido como promisorio, lo cual muestra una oportunidad frente a otros sectores. La firma de los tratados de libre comercio con Estados Unidos se abrieron buenas perspectivas de negocios por el texto que fue firmado, pues se tienen ventajas en acceso arancelario, normas de origen y la posibilidad de adquirir tecnología y materias primas a menor costo.

Se cuentan con fortalezas en los procesos de manufactura dado la flexibilidad de la estructura industrial, lo cual permite cambiar rápidamente según las tendencias del mercado. (Camara de Comercio de Bogotá, 2007)

Aunque directamente no es un sector de clase mundial fue incluido por el gobierno Colombiano, dentro del sistema moda. Esto se convierte en una oportunidad dentro del segmento del mercado de moda, dada la potencialidad en bolsos de mano de cuero, billeteras, prendas de vestir de cuero, calzado infantil, de dama, de seguridad y calzado para diabéticos.

En relación al aprovechamiento del TLC con Estados Unidos, se ha reconocido que los productos de cuero producidos en Colombia, e pueden tener oportunidades en el mercado americano dado cinco características (ANDI, 2010): i) sofisticación, ii) cercanía a nuestras capacidades de producción, iii) oportunidades de mercado en EEUU, nuevos compradores, iv) comportamiento de las exportaciones de país competidores de la región que cuentan con TLC con EEUU y v) el cambio arancelario con la entrada en vigencia del TLC.

Dentro de los factores de oportunidad más relevantes se puede señalar:

- Ingreso de maquinaria y equipos a precios diferenciales con los países con los que se ha firmado TLC.
- Dado el tamaño de las empresas analizadas, la flexibilidad para responder a los retos del mercado es una ventaja.
- El principal insumo utilizado en la elaboración de calzado en Bogotá es el cuero, distinto de otras regiones donde usan materiales sintéticos.
- Los empresarios del sector tienen interés por capacitarse y asociarse.
- El diseño se considera un diferencial del sector.
- Interés en alternativas de negocio, estrategias de mercadeo y utilización de tecnología moderna.



- En el marco del TLC con Estados Unidos, se encuentra la potencialidad en bolsos de mano, billeteras, prendas de vestir de cuero, calzado infantil y de dama, calzado para seguridad y calzado para diabéticos.
- En el TLC con México, este país es el séptimo destino de las exportaciones de cuero, calzado y manufacturas Colombianas, lo cual representa de por sí una oportunidad para el sector y la posibilidad de seguir fortaleciendo los procesos comerciales con este país.
- El TLC con la Unión Europea, la oportunidad en la exportación de zapatos de cuero.
- En el caso del TLC con Corea, las oportunidades en cuero y pieles de bovino y búfalo. Se trata de un mercado de calzado donde no existen grandes industrias en este sector.

### **CONCLUSIONES**

- Siendo el Sector de Cuero, Calzado y Manufactura, un sector tradicional en el desarrollo económico bogotano y colombiano, se evidencia que son mayores los factores de riesgo a los que está expuesto, que los factores de oportunidad que se presentan con la entrada en vigencia de los tratados de libre comercio. Esto amerita la realización de esfuerzos combinados entre la empresa, el estado y la academia, que permitan enfrentar de mejor manera los retos que plantea la internacionalización de la economía dados los acuerdos comerciales suscritos.
- Los tratados de libre comercio representan una oportunidad para el sector, en la medida que se pueda hacer frente a los retos que ello supone en materia de competitividad y productividad. Sin embargo, las empresas del sector no se encuentran preparadas para hacer frente al nuevo esquema.
- La baja competitividad del sector, requiere de una mayor coordinación de los esfuerzos público-privados, de manera que se generen mecanismos que fortalezcan el sector de cuero, calzado y marroquinería, y se generen resultados óptimos en materia de economías de escala.
- Se debe prestar especial atención a la materia prima, en especial las pieles, pues éstas son consideradas como un subproducto, lo cual ocasiona que los cueros presenten imperfecciones que se reflejan en el producto final.
- De igual manera amerita realizar un ingente trabajo en el manejo adecuado de desperdicios y desechos, de manera que se logren unos estándares internacionales que redunden en valor agregado para los compradores nacionales e internacionales.
- Se aprecia una mano de obra muy artesanal y poco calificada, lo cual se hace evidente a lo largo del proceso logístico de fabricación, comercialización y distribución. Ello puede conllevar a la generación de políticas encaminadas a la capacitación y especialización de la mano de obra.

- Se debe abogar por mejorar la tecnificación del sector, en especial en labores de curtido de cueros, ya que es baja, comparada con otras regiones del país, lo cual dinamizará de manera directa a todos los eslabones de la cadena productiva.
- El sector presenta inconvenientes derivados de la baja demanda de producto, el contrabando, la competencia desleal, y el acceso a materias primas y capital de trabajo, lo cual genera que no haya unas buenas expectativas en el inmediato futuro, ni a nivel de mercado interno, ni frente al proceso de exportación.
- Frente a los retos que plantea el sector externo, la balanza comercial es negativa, generada básicamente en una baja innovación, un deficiente nivel de investigación y desarrollo, sumada a la reducción de aranceles y el creciente contrabando. Estos aspectos son un interesante reto para los empresarios, los gremios y el gobierno local, de manera que se pueda promover mayor participación entre las empresas competidoras y mejoras en los procesos de producción y comercialización.
- Se debe propender para que los actores de la cadena productiva tengan un mayor conocimiento de la normativa nacional e internacional en materia de producción y comercialización de productos de cuero, calzado y marroquinería, y puedan a su vez tener claridad de los mecanismos legales de protección, así como de las obligaciones que tienen frente a los mismos.
- Se evidencia la necesidad de realizar trabajo colaborativo, dado que por el tamaño de las unidades productivas éste es un proceso donde no se evidencia la participación y asociatividad con terceros.
- Dado que la percepción de diferenciación es alta por parte de los encuestados, ésta se convierte en un interesante aspecto a desarrollar tanto de manera individual, como a nivel del colectivo de empresarios que hacen parte del sector. El hecho mismo que el principal material de fabricación es el cuero, éste se convierte en un importante elemento diferenciador, frente a artículos elaborados con materiales sintéticos, de caucho o lona.
- Se puede trabajar en mejoras en los procesos de comercialización, de manera que coadyuven a la fidelización de los compradores hacia la producción local, de manera que permita hacer frente a la creciente competencia foránea, en especial la proveniente de China.
- La proveeduría de materia prima está dispersa y en algunas ocasiones llega a ser escasa, lo cual genera una oportunidad de realizar de alianzas entre proveedores, fabricantes y comercializadores, dado que un número muy bajo de empresarios manifiesta haber realizado alianzas locales, y un número aún más pequeño dice haber realizado alianzas internacionales.

- El tamaño de las empresas permite cierto grado de flexibilidad, y una oportunidad grande de actualizar y mejorar la maquinaria de producción, dada las preferencias que surgen de los países que tienen establecidos acuerdos comerciales con Colombia.

## REFERENCIAS

- ANDI. (2010). *Coyuntura: Sector Cuero, Calzado y Marroquinería en Colombia*. Bogotá: ANDI.
- Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, El Cuero y sus manufacturas. (2012). *ACICAM*. Recuperado el 2 de Marzo de 2012, de <http://www.acicam.org/index.cfm?doc=encuestaopinion>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2006). *Balance Tecnológico Cadena Productiva Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca*. Bogotá: Camara de Comercio de Bogotá.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2007). *Impacto Económico del TLC con Estados Unidos en la Región Bogotá - Cundinamarca*. Bogotá: Industrias Graficas Darbel.
- Departamento Nacional de Planeación. (2005). *Cadenas Productivas: Estructura, Comercio Internacional y Protección*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda Interna para la Competitividad. Documento Sectorial. Cadena Cuero, Calzado y Manufacturas*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Oficina para el Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos. (2012). *Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos*. Recuperado el 2 de Marzo de 2012, de <http://www.aprovechamientotlc.com/aprovechamiento/aprovechamiento-sectorial.aspx>
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental S. A.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Secretaría Distrital de Planeación. (2009). *Bogotá. Ciudad de estadísticas. Espacialización de las cadenas productivas de la industria*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Umaña, G., Gustavo, J., López, P., Trujillo, J. y Villate, A. (2014). *Sectores productivos sensibles a los TLC*. Bogotá: Secretaría de Desarrollo Económico.