

---

# La competitividad de los artículos de calzado, cuero y marroquinería en Colombia: revisión de la literatura\*

Competitiveness of Footwear, Leather and Leather  
Goods in Colombia: Literature Review

---

**Pedro Nel Páez Pérez\*\***

*Escuela Superior de Administración Pública*  
pedronelpaez@gmail.com

**William Guillermo Jiménez\*\*\***

*Escuela Superior de Administración Pública y Universidad Libre*  
gjimen00@gmail.com

**Jenny Paola Danna-Buitrago\*\*\*\***

*Fundación Universitaria Los Libertadores*  
jenny.danna@libertadores.edu.co

## Resumen

Este artículo contribuye a la investigación de la competitividad sectorial a través de la síntesis de los escritos existentes tanto a nivel mundial como nacional. El objetivo de este estudio es analizar la competitividad del sector de calzado, cuero y artículos de cuero a través de la revisión de la

---

Fecha de recepción: 16 de marzo de 2018

Fecha de aceptación: 5 de mayo de 2018

\* Para citar este artículo: Páez Pérez, P. Jiménez, W. & Danna-Buitrago, J. (enero-junio, 2018). La Competitividad de los Artículos de Calzado, Cuero y Marroquinería en Colombia: Revisión de la Literatura. *Revista Diálogos de Saberes* (48) 171-196. Universidad Libre (Bogotá). <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.48.2018.4729>

Este trabajo es un producto de investigación asociado con el proyecto Observatorio Colombiano de Tratados Comerciales (OCTC), de la Fundación Universitaria Los Libertadores, y el grupo Política, Derecho y Gestión Pública, línea Competitividad, Desarrollo Económico y Productividad, de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

\*\* Pos-Ph.D. en Economía de la Vrije Universiteit Amsterdam y Ph.D. en Economía de la Universidad Nacional; profesor asociado de la Fundación Universitaria Los Libertadores y de la ESAP. Correo electrónico: pedronelpaez@gmail.com

\*\*\* Pos-Ph.D. en Derecho de la Vrije Universiteit Amsterdam y Ph.D. en Ciencias Políticas de la Universidad de Santiago de Compostela; profesor titular de la ESAP y de la Universidad Libre. Correo electrónico: gjimen00@gmail.com

\*\*\*\* Ph.D. en Ciencias Económicas de la Université de Grenoble; directora de la Línea Institucional de Investigación en Globalización y Desarrollo Sostenible de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Correo electrónico: jenny.danna@libertadores.edu.co. Identificador ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0241-9481>.

literatura para el caso colombiano. Se analizan brevemente sus antecedentes teóricos, los métodos de estimación empírica y los factores que influyen en su desempeño. La competencia planteada por los productores asiáticos, especialmente China, la escasa incorporación tecnológica, la poca calificación de la fuerza laboral y la ausencia de asociación de los productores para negociar con los proveedores llevan a las conclusiones de que el sector tiene una importancia relativa bastante modesta como proporción de la producción nacional total y de que no es competitivo en el escenario global. En este escenario crítico, las políticas públicas de promoción sectorial pueden ser secundarias.

**Palabras clave:** teorías de la competitividad, sector cuero y calzado, marroquinería, literatura en Colombia.

## Abstract

This paper adds to research about sectoral competitiveness through the synthesis of existing literature, both globally and nationally. The objective of this study is to analyze the competitiveness of the footwear, leather and leather goods sector through the review of literature for the Colombian case. Theoretical background, methods of empirical estimation and factors that influence performance are analyzed briefly. Many circumstances lead to the conclusions that this sector has a relatively modest importance as a proportion of the total national production and that it is not competitive in the global scenario: competition posed by Asian producers, particularly China, scarce technological incorporation, low qualification of the labor force and absence of association of producers to negotiate with suppliers. In this critical scenario, public sector promotion policies may be secondary.

**Keywords:** theories of competitiveness, leather and footwear sector, leather goods, research in Colombia.

---

## Introducción

La realidad económica impone presión a los países en todos sus niveles de análisis, nacional, regional y sectorial, retos que han resultado virtualmente imposibles de sortear, especialmente frente a un tema sensible como la competitividad. Por una parte, la globalización ha tenido efectos asimétricos en diferentes lugares geográficos, donde los frutos y efectos positivos sobre el crecimiento y el desarrollo y las ganancias en competitividad se concentraron en algunos países que han sabido

aprovechar las circunstancias, como China y la India. Las ganancias en competitividad están aparejadas con el progreso tecnológico de frontera. Otro elemento a considerar reside en el hecho de que, según los paradigmas más tradicionales del desarrollo económico, la modernización de las economías pobres y atrasadas se lograría impulsando un proceso de industrialización. La manufactura era el sinónimo de modernización acompañada con la participación activa del Gobierno. Hoy, el paradigma ha cambiado. Como proceso histórico, la industrialización no es la razón

de ser de muchas economías avanzadas, a favor del sector de los servicios, especialmente tecnológicos. Estas consideraciones llevan a repensar las políticas públicas de fomento productivo sectorial, cuando resultan ser sectores con poca importancia relativa en un sector económico, escasamente competitivos, pero que sobreviven en unas condiciones muy cercanas al colapso. El objetivo de este estudio es analizar la competitividad del sector de calzado, cuero y artículos de cuero a través de la revisión de la literatura para el caso colombiano. Se analizan brevemente sus antecedentes teóricos en la primera parte. La segunda parte se dedica a analizar la literatura sectorial publicada en Colombia, en la que se expone la situación competitiva del sector. La última sección presenta las conclusiones del trabajo.

## Problema de investigación y metodología

La pregunta-problema que desencadena la presente investigación es la siguiente: ¿qué nivel de competitividad tiene el sector de los artículos de cuero, calzado y marroquinería en Colombia, a partir de las teorías y los enfoques que explican y prescriben el fenómeno de la competitividad de actividades económicas?

El tipo de estudio es explicativo (comprender el grado de competitividad) y exploratorio (por los escasos estudios) a la vez y fue llevado a cabo con un método holístico tanto cualitativo como cuantitativo; se buscó información en fuentes secundarias (libros, artículos, informes y estudios), utilizando las técnicas del análisis documental sobre la literatura disponible.

## Las teorías de la competitividad

En la amplia literatura sobre la competitividad se han destacado por lo menos tres enfoques predominantes (Chaudhuri & Ray, 1997; Cho & Moon, 2002; Gupta, 2015; Wang, 2014): las teorías clásicas y modernas de la competitividad y las nuevas teorías del comercio internacional. Las teorías tradicionales se originaron en la economía clásica con las aportaciones de Smith, Ricardo y los economistas suecos Heckscher y Ohlin. Las teorías modernas se relacionan con el concepto de *ventaja competitiva* en el marco de la gestión estratégica y la organización industrial. Las nuevas teorías del comercio internacional, por su parte, se explican a partir de la localización económica o las economías de aglomeración (Krugman, 1991; Marshall, 1890).

Las teorías tradicionales de la competitividad se originaron en el seno de la económica clásica del comercio internacional (Anca, 2012; Lombana, 2006). En la ventaja absoluta, Smith (2007) subraya las relaciones positivas entre la división del trabajo, la especialización, la eficiencia productiva y la reducción de los costos. El trabajo homogéneo es el único factor productivo, y la tecnología se considera exógena con rendimientos constantes del trabajo en una estructura de mercado de competencia perfecta. En estas circunstancias, se originan diferentes productividades del trabajo entre países, lo cual es determinante para que un país produzca un bien a un costo real más bajo y alcance una ventaja absoluta (Gupta, 2015). Un país es competitivo si obtiene una ventaja absoluta cuando produce con menores costos en comparación con los costos de otro país (Anca, 2012; Lombana, 2006).

Ricardo (2001) considera dos países que no tienen una ventaja absoluta en ningún bien pero que son competitivos. Resulta relevante considerar las diferencias tecnológicas entre naciones e industrias y comparar las productividades relativas (Anca, 2012; Siudek & Zavojska, 2014). Un país se beneficia del comercio internacional cuando es relativamente más eficiente en la producción de un bien comparado con otro país: logra la ventaja comparativa en la producción. Si las diferencias tecnológicas entre países e industrias representan productividades diferentes y si la productividad se refiere a los costos relativos de producir el bien, menores costos determinan diferencias en los precios relativos.

El modelo Heckscher-Ohlin (Heckscher & Ohlin, 1991) adopta la teoría de la ventaja comparativa, formulada desde el análisis marginal. La ventaja comparativa proviene de las diferencias en dotaciones de factores productivos entre países. Cuando un factor es abundante, los costos asociados con la producción resultan menores. Por lo tanto, un país exporta los bienes producidos con el (los) factor(es) abundante(s) e importa mercancías para los que tienen factores escasos. El comercio resulta beneficioso para los participantes gracias a las diferencias en la dotación de factores y no por las diferencias de productividad. Los postulados del modelo Heckscher-Ohlin se aplican a un nivel de análisis micro, de firma o de sector económico.

Las teorías modernas de la competitividad o teorías de la ventaja competitiva indagan por qué algunas empresas consiguen una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores. De acuerdo con Wang (2014), predominan dos teorías de la ventaja competitiva: la visión

basada en el mercado y la visión basada en los recursos, fundamentadas a su vez en la gestión estratégica<sup>1</sup> y la organización industrial (Porter, 1990). Los supuestos teóricos básicos de estos modelos se refieren a las economías de escala (rendimientos crecientes) y la competencia imperfecta, la diferenciación de productos, la especialización del trabajo y la inversión, como fundamentos potenciadores de la competitividad y el comercio internacional. Las fuentes de análisis se refieren a los elementos externos a la empresa, como las características de la industria, la estructura industrial y los efectos de la concentración sobre el grado de competencia (Bain, 1968; Porter, 1976, 1980, 1985, 1996). Bain (1968) integra esta visión en el paradigma *estructura-conducta-desempeño* (ECD), y Porter (1980) lo hace con el modelo de las cinco fuerzas.

Bain (1968) elabora el paradigma estructura-conducta-desempeño (ECD) para explicar la ventaja competitiva. La estructura industrial externa a la empresa se refiere al número de agentes que compiten en una industria o el grado de concentración (ver por ejemplo el trabajo de Sáenz, Páez & Sánchez (2014), sobre la concentración de la industria en Colombia), la estructura de costos, los costos de transacción y las barreras de entrada y salida. Las barreras a la entrada protegen los márgenes de beneficios en estructuras de mercado concentradas (monopólicas u oligopólicas). La estructura externa determina las estrategias y el comportamiento de las empresas que compiten en una industria. La conducta, por su parte, se expresa y se entiende como el conjunto de estrategias

<sup>1</sup> *Strategic management.*

concebidas y utilizadas por la firma. Estos elementos de la conducta influyen en el desempeño de la industria. En conclusión, la ECD analiza la relación entre la estructura de una industria, el comportamiento y el desempeño resultante. Según (Caves & Porter 1977, Caves 1980, Porter, 1980) el paradigma ECD analiza el desarrollo de estrategias por una firma como respuesta a la estructura de la industria en la que compete, para obtener ventajas competitivas (Sáenz, Páez & Sánchez, 2014).

Para Porter (1979, 1985), la única definición significativa de la ventaja competitiva es que se adquiere evaluando el entorno externo de la firma. Con ese fin, utilizó el modelo de los cinco factores. Cuando la industria desarrolla las capacidades para innovar y actualizar procesos e implementa una mejora continua, se observan efectos positivos sobre la prosperidad nacional, pero esto supone una fuerte competencia local, proveedores agresivos y clientes exigentes. Para Porter, las empresas adquieren la ventaja competitiva a través de la innovación, el diseño, los nuevos procesos productivos, los enfoques de mercadeo, la formación y la inversión en el desarrollo de habilidades de la fuerza de trabajo, el conocimiento, los activos físicos y la reputación de las marcas. Las cinco fuerzas consideradas por Porter son las barreras de entrada: la amenaza de competencia, la amenaza de la producción de bienes sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre competidores (Porter, 1985). En esta perspectiva, las fuentes de poder de mercado de una empresa explican su desempeño relativo. El poder de mercado, a su vez, proviene del monopolio, las

barreras de entrada y el poder de negociación (Grant, 1991; Sáenz, Páez & Sánchez, 2014).

Por otra parte, la visión de la estrategia basada en los recursos (VBR) se remonta a Penrose (1959), para quien los recursos internos que efectivamente utiliza la empresa son más importantes que la estructura de la industria (Wernerfelt, 1984). Para la VBR es importante determinar y analizar los recursos y las capacidades internas de la empresa como fuentes de la ventaja competitiva. La firma va adquiriendo un conjunto de recursos y activos y crea y desarrolla habilidades y experiencias, al tiempo que establece su propia cultura organizacional.

## **La literatura en Colombia: sector del cuero, el calzado y la marroquinería**

Los trabajos pertenecen a Villegas y Zapata (2007); García y Maldonado (2013); Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá (SDDE) (2014); Barrientos, Tobón y Gutiérrez (2008); Aktiva Servicios Financieros (10 de junio de 2013), y Forero (2014). En estas publicaciones, se destaca el uso de las metodologías para determinar la competitividad y la productividad, si bien no queda claro en ellas el tratamiento riguroso de los principios teóricos para el análisis, y lo mismo puede decirse respecto a la metodología, tal vez con la excepción del informe de la SDDE.

Luego de estos trabajos, se encuentran trabajos de pregrado y doctorado que abordan el tema de la competitividad sectorial. Entre ellos se encuentra Salcedo (2011), sobre la formalización del sector calzado en Bogotá, mediante un análisis de prospectiva. Si bien no es un estudio asociado directamente con la competitividad,

supone que la formalización es un factor que tiene efectos positivos sobre esta variable.

Moyano y Sierra (2016) analizan la estructura del sector de cuero, calzado y marroquinería en Bogotá y Cundinamarca en el periodo de 2000 a 2012. Por la intencionalidad del trabajo, se debería ubicar teóricamente dentro del paradigma ECD, para el que la estructura industrial resulta determinante en la conducta y el desempeño de la empresa. Sin embargo, eso no queda claro en el marco teórico propuesto en ese trabajo.

Guerra y Rozo (2011) proponen analizar el comportamiento de la cadena productiva del cuero, el calzado y la marroquinería para la ciudad de Bogotá frente a los retos planteados por la competencia china para el periodo 2000-2008. El trabajo se enmarca dentro de la teoría neoclásica de la competitividad, expresada en el modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson (Heckscher & Ohlin, 1991). La metodología utiliza modelos de estimación variados para determinar los factores que afectan la cadena frente a la entrada de los fabricantes chinos.

Villegas y Zapata (2007) presentan un trabajo en el que estudian la competitividad internacional (perspectiva micro) del sector del cuero y el calzado en el mercado de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). No hay un marco teórico, apenas una descripción muy tenue sobre la competitividad internacional. Metodológicamente, tampoco hay una justificación para la escogencia y el uso de los indicadores. Analizan el desarrollo de la productividad, la calidad del aparato productivo y las políticas de fomento a la competitividad para evaluar el desempeño del comercio internacional sectorial a través de indicadores de comercio exterior en el período 1999-2005. A continuación, se hace una síntesis

de los indicadores de competitividad basados en el desempeño del comercio exterior: niveles y tendencias de competitividad y los resultados principales. El análisis se empieza con este trabajo.

Las convenciones utilizadas por Villegas y Zapata (2007) son:

- $j$ : Colombia
- $i$ : Sector/subsector/producto cuero y calzado
- $M$ : Importaciones totales desde la CAN de todos los sectores
- $M_{ij}$ : Importaciones del sector  $i$  (cuero y calzado) desde Colombia
- $M_j$ : Importaciones de la CAN de todos los sectores desde Colombia
- $X_{ij}$ : Exportaciones del sector  $i$  (cuero y calzado) desde Colombia
- $Q_{ij}$ : Producción doméstica del sector  $i$
- $X_{ij}$ : Exportaciones del producto  $i$  al país  $j$

De acuerdo con lo anterior, los indicadores son:

**Participación global de mercado:** mide la importancia del país exportador (Colombia) con respecto al mercado de la CAN:

$$PGM = \frac{M_j}{M} * 100$$

**Participación de mercado:** explica la importancia del sector colombiano con respecto al mismo sector del grupo:

$$PM = \frac{M_j}{M_i} * 100$$

**Contribución:** mide la importancia del sector (cuero y calzado) de Colombia con respecto a las importaciones de todos los sectores del mismo país realizadas por la CAN:

$$C = \frac{M_{ij}}{M_j} * 100$$

**Contribución del sector:** calcula la importancia de un sector con respecto a las importaciones

de todos los sectores hacia un país o grupo determinado:

$$CS = \frac{M_i}{M} * 100$$

**Balanza comercial relativa:** mide la relación entre la balanza comercial neta y el flujo de exportaciones, el balance comercial entre el país y el grupo con respecto al mismo bien y sector, para establecer el grado de ventaja o desventaja comparativa existente y comparar su evolución en el tiempo:

$$BCR = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{(X_{ij} + M_{ij})}$$

**Indicador de transabilidad:** mide la relación entre la balanza comercial neta y el consumo aparente:

$$T_{ij} = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{(Q_{ij} + M_{ij} + X_{ij})}$$

**Grado de apertura exportadora:** indica el grado en que las exportaciones de un producto con respecto a su consumo aparente penetran en un mercado:

$$E = \frac{X_{ij}}{(Q_{ij} + M_{ij} + X_{ij})}$$

**Grado de penetración de importaciones:** muestra la relación entre las importaciones de un bien o sector y el consumo doméstico aparente:

$$GI = \frac{M_{ij}}{(Q_{ij} + M_{ij} - X_{ij})}$$

**Indicador de especialización importadora:**

$$VEI = \frac{M_{ij} * M}{(M_j * M_i)}$$

A continuación, en la tabla 1, se presenta un análisis del conjunto de indicadores y los principales resultados:

**Tabla 1.** Indicadores y resultados

Indicador 1	Deja entrever que una gran parte de las exportaciones colombianas se orienta al mercado ecuatoriano y venezolano. Los flujos, empero, se vieron afectados por el creciente intercambio comercial entre los países de la CAN y China. Esto habría significado la pérdida de participación del comercio de Colombia frente a la CAN en cuero y calzado, la caída de las exportaciones de Colombia al grupo y la contracción de las ventas a Venezuela.
Indicador 2	Muestra pérdida de participación del sector cuero y calzado en el comercio de sus similares en la CAN por la entrada masiva de calzado proveniente de oriente. Sus precios son más bajos. Según este indicador, el sector colombiano había perdido mercado en la CAN por la entrada de nuevos competidores y por problemas político-sociales en Venezuela y Ecuador.
Indicador 3	La tendencia muestra pérdida de contribución del sector cuero y calzado de Colombia respecto a las importaciones realizadas por la CAN de los demás sectores del mismo país: una disminución de las ventas de cuero y calzado hacia la CAN en relación con los demás sectores colombianos al mismo grupo (CAN).
Indicador 4	El sector como tal gana participación en el comercio regional en el contexto de la CAN, debido al ingreso masivo de estos productos provenientes del exterior al grupo, especialmente desde China, Indonesia y Panamá, gracias a una estrategia competitiva de estos países basada en bajos precios y en la variedad en los diseños.
Indicador 5	Presenta ventaja competitiva frente a los países miembros, especialmente hacia Ecuador.
Indicador 6	Según este indicador, la vocación exportadora del sector no está garantizada, no es suficiente para mantener la competitividad dentro del país: pérdida de competitividad del sector.

Indicador 7	Presenta resultados mixtos. Por una parte, muestra mayor acceso a mercados externos, mayor competitividad del sector nacional y abastecimiento de la demanda interna. Por otro, entre 2002 y 2003, el sector pierde participación en el mercado internacional, disminuye la capacidad de satisfacer la demanda interna y cede mayor consumo nacional a la competencia.
Indicador 8	Muestra que la oferta nacional es menor para satisfacer el consumo aparente; disminuye la parte de la producción nacional destinada a la exportación. Entre 2002 y 2004, mejora la competitividad del sector y hay una producción mayor para abastecer el consumo aparente. Parte de la producción se dedica a mercados externos.
Indicador 9	Entre 1999 y 2002, las importaciones de cuero y calzado realizadas por la CAN son mayores desde Colombia que las realizadas desde el resto del mundo, por lo que se deduce que Colombia tiene ventajas comparativas en este sector. Desde 2004, el sector cuero y calzado pierde participación en las importaciones en la CAN con respecto a las importaciones del sector del resto del mundo. La especialización importadora del sector cuero y calzado es menor que la especialización mundial, situación que se explica por el aumento de la actividad exportadora asociada con los países de oriente, especialmente China e Indonesia.

Fuente: Villegas y Zapata (2007).

Para los autores, el sector del calzado y el cuero es débil en el mercado interno e incapaz de defender y sostener el mercado doméstico con precios, calidad y diseños competitivos. Del análisis de indicadores se desprende que los productos citados tienen un alto grado de competitividad en el mercado de la CAN. Colombia tiene ventaja comparativa, alta demanda del producto nacional y una balanza comercial con superávit, y el sector es competitivo en comparación con el resto del mundo. Estas conclusiones son contradictorias.

García & Maldonado (2013), a partir de la clasificación CIU, tercera revisión, examinan la dinámica competitiva del sector del calzado de cuero colombiano para el periodo 2000-2008, empleando el análisis de los flujos comerciales y los indicadores de ventaja comparativa revelada. Buscan determinar las posibilidades competitivas del sector en el marco del tratado de libre comercio con Estados Unidos y del mercado mundial. La segunda parte del trabajo hace un diagnóstico competitivo de la

cadena del cuero y el calzado para examinar el desempeño conjuntamente con la industria del cuero.

Los autores no plantean un marco teórico sólido que sirva como base para explicar los fundamentos del comercio internacional y la competitividad. Más bien, se observa la enumeración, muy general, de algunas teorías del comercio internacional y a partir de estas seleccionan el cálculo de la competitividad en el marco de la ventaja comparativa revelada y los patrones comerciales, reveladas estas a partir de los flujos de mercancías. Con respecto a la metodología, el documento no es más sólido que en la parte teórica, pues no se encuentra un abordaje sistemático del tema. Se limitan a retrotraer algunas ideas expuestas por Garay & Quintero (1998), Porlles, Yenque, Lavado y Azpilcueta (2006) y Balassa (1979). El tema de la competitividad se sustenta en Balassa (1965) y en la idea de ventaja comparativa revelada, según la cual los flujos de comercio internacional se revelan por el flujo de mercancías.

El intercambio de bienes refleja los costos relativos y las diferencias entre países. En esa dirección, utilizan los índices más comunes para medir la competitividad desde la dinámica de los flujos comerciales. A continuación, se hace un balance de estos y se presentan las principales conclusiones. Los índices son:

**Grado de especialización de Balassa:**

$$GE = \frac{\left( \frac{X_{ij}}{X_{nj}} \right)}{\left( \frac{X_{it}}{X_t} \right)}$$

$GE > 0$ : el país tiene una ventaja comparativa revelada en el comercio de un bien o participa en el mercado del producto en una proporción superior al promedio de su participación en ese mercado.

$GE = 0$ : el país participa en el mercado del producto en el país de destino en proporción similar al promedio de su participación en dicho mercado. Esto llevaría a concluir que el país no tiene ni ventajas ni desventajas reveladas.

$GE < 0$ : el país participa en el mercado del bien hacia el mercado de destino, pero en una proporción menor que el promedio de su participación en ese mercado. Así, tiene una desventaja comparativa revelada en el bien en cuestión.

**Índice de especialización internacional de Lafay:** se utiliza para determinar la participación de un sector o un país en el mercado mundial; permite identificar la vocación exportadora del país y su capacidad de construir ventajas comparativas:

$$IC = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{X_{nj}}$$

**Indicador de comercio intra-rama:** este índice explica el comportamiento de las ventajas reveladas entre socios comerciales. Sus valores están en el intervalo entre +1 y -1. Un valor de entre 0,33 y 1 indica ventaja para el país exportador del bien; con valores entre -0,33 y -1 no habría ventajas para el país doméstico, y valores en el intervalo entre 0,33 y -0,33 indican que hay tendencia a un comercio intra-producto:

$$BCR = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{X_{nj} + M_{ij}}$$

**Indicador de Vollrath:** muestra la participación de las exportaciones del bien  $j$  en las exportaciones de un país  $i$  frente a la participación de las exportaciones del bien  $j$  en las exportaciones totales del mundo:

$$IV = \frac{\left( \frac{X_{ij}}{X_{it}} \right)}{\left( \frac{X_{nj}}{X_{nt}} \right)}$$

**Indicador de transabilidad:**

$$T_{ij} = \frac{(X_{ij} - M_{ij})}{Q_{ij} + M_{ij} X_{ij}}$$

Con  $T_{ij} > 0$  se considera que el sector es exportador, dado que  $(X_{ij} - M_{ij})$ , entonces habría un exceso de oferta. Esto significa que el producto es competitivo en el mercado interno. Si el indicador resulta menor a 0, el producto es importable y se presume que no es competitivo, pues habría un exceso de demanda, dado que  $(X_{ij} - M_{ij}) < 0$ .

**Tasa de penetración de importaciones:** mide la proporción en que las importaciones abastecen el mercado interno. A su vez, CA, o consumo aparente, se expresa por  $CA = P + M - X$ :

$$TPI = \frac{M}{CA}$$

**Tasa de apertura exportadora:**

$$TAE = \frac{X}{PX}$$

Donde  $P$  es el producto exportable.

Convenciones:

$X_{ij}$ : exportaciones del bien  $j$  realizadas por el país  $i$

$X_n$ : exportaciones mundiales del bien  $j$

$X_{it}$ : exportaciones totales  $t$  del país  $i$

$X_{nt}$ : exportaciones totales  $t$  del mundo  $n$

$Q_{ij}$ : producción doméstica del producto  $i$  del país  $j$

$CA$ : consumo aparente; es igual a  $P + M - X$

$M$ : importaciones

$P$ : producción exportable

Los autores interpretan el índice como la proporción en la que un país participa en las exportaciones de otro o como la importancia para un país de que un mercado en particular se constituya en un nicho de mercado.

Los resultados obtenidos para los índices respectivos se muestran a continuación.

**Grado de especialización:** en los periodos 1984-1986 y 1987-1989, el índice tuvo un valor de 0,32 y 0,67 respectivamente. Según estos valores, los autores afirman que el sector no obtuvo ventajas comparativas en el mercado mundial. En relación con el mercado de los Estados Unidos para los mismos periodos, los valores del índice fueron mayores: 2,33 y 1,86, según lo cual se alcanzó una ventaja comparativa con el país del norte. Los valores demuestran la existencia relativa de un nicho de mercado especializado. En los años 1990 y 1991, con valores del índice superiores a la

unidad, se supone la existencia de ventajas reveladas en los dos mercados. Sin embargo, en los años 2001-2005, el sector obtiene desventaja comparativa en todos los años: de 1992 hasta 2005.

**Especialización internacional de Lafay:** el valor del indicador fue 0,1. Entre 1990 y 2001, la balanza no fue competitiva en los dos mercados, lo que revela pocas fortalezas competitivas con una baja vocación exportadora sectorial. Durante la apertura, el sector tampoco obtuvo ventajas comparativas por la pérdida de participación en los mercados de referencia. El país se convirtió en importador de calzado durante el período. La desventaja competitiva se asocia con la ausencia de un sector de calzado especializado, espacio ganado por los productores asiáticos, especialmente, con unos valores del índice de 7,9 y 5,3 para Vietnam y China, respectivamente.

**Comercio intra-rama o balanza comercial relativa:** la participación de la balanza neta en el periodo posapertura disminuye hasta alcanzar cifras negativas de -0,14 y -0,18 unidades entre 2000 y 2001 y de 0,17 en 2007. La tendencia decreciente del comercio intra-rama muestra la pérdida de vocación exportadora, especialmente de productos con mayor valor agregado, y las mayores exportaciones fueron de cueros sin procesar.

**Indicador de transabilidad e indicadores auxiliares (apertura exportadora, penetración de importaciones):** de acuerdo con los cálculos de los autores, el indicador de transabilidad pasó de un valor positivo de 4,42 en 1990 a uno negativo de -0,045 en el año 2000. Esto se interpreta como pérdida de competitividad y una menor presencia de la balanza neta en el consumo aparente de calzado, con

resultados negativos entre 1999 y 2006. Concluyen que el producto es poco competitivo en el mercado interno y que por eso no tiene una alta proyección exportadora. Además, no presenta una dinámica exportadora adecuada debido a una productividad baja, la escasa incorporación tecnológica y la deficiencia en infraestructura moderna, a lo que se suman el aumento del contrabando, la revaluación del peso y el efecto de los productos importados.

El índice de apertura exportadora, que representa las exportaciones como proporción de las exportaciones sectoriales o la producción exportable del sector, muestra que la producción exportable disminuyó hasta 0,12 en 2006, lo que refleja un sector con muy poca vocación hacia los mercados externos.

Por su parte, la **tasa de penetración de importaciones**, que muestra el abastecimiento del mercado interno con exportaciones, tiene unos valores de 0,17 y 0,18 en 1999 y 2000, respectivamente, pero que aumentan en los años 2001 (0,21), 2002 (0,099) y 2006 (0,149). En este último año (2006), la tasa de penetración de importaciones fue mayor a la tasa de apertura exportadora ( $0,14 > 0,12$ ). Para los autores, el sector se vuelve un importador neto, dado que el mercado interno se abastece cada vez más con importaciones.

Por último, presentan un diagnóstico competitivo de la cadena cuero-calzado utilizando el análisis de factores de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi), para establecer las capacidades competitivas de dicha cadena en Colombia. Para tal efecto, toman seis factores como determinantes de la competitividad de la cadena, de acuerdo con el análisis de desempeño. Con valores de 1 hasta 4 puntos, el factor muestra

una situación crítica (1 es el valor más crítico); un desempeño regular, si el factor está entre 5 y 7 unidades, y el rango entre 8 y 10 supone un buen desempeño. De acuerdo con lo anterior, los hallazgos son los siguientes:

- **Primer factor: producción, medio ambiente y disponibilidad de materia prima:** valor del indicador: 5 puntos; calificación: regular. Refleja atraso en la adopción de nuevas tecnologías y deficiencias en el tratamiento del cuero, especialmente en el transporte, el almacenamiento y la curtiembre, con altos costos ambientales.
- **Segundo factor: estructura y capacidades industriales:** valor del indicador: 4 puntos; calificación: crítica. Es el reflejo de la informalidad, el contrabando, la falta de esquemas asociativos, la ausencia de economías de escala y el insuficiente desarrollo de sistemas logísticos integrados.
- **Tercer factor: gestión, estrategia y políticas:** valor del indicador: 7 puntos; calificación: regular. El sector<sup>2</sup> presenta diferentes dinámicas de innovación y no está integrado con los centros de investigación y las instituciones académicas, como universidades. No hay una cultura de la innovación en nuevos productos y mercados, especialmente en las firmas más pequeñas.
- **Cuarto factor: recurso humano:** valor del indicador: 4 puntos; calificación regular. El recurso humano empleado en el sector calzado tiene una productividad muy baja con respecto a la cadena. No hay capacitación de los trabajadores en nuevas tecnologías y su formación es artesanal.

<sup>2</sup> Se refieren a *sector*, pero debería ser la cadena del cuero y el calzado.

- **Quinto factor: mercado y competencia:** valor del indicador: 5 puntos; calificación: regular. Las empresas extranjeras compiten con calidad y diseño, por lo que acceden a mercados exigentes como el europeo. Además, el resultado muestra que hay un aumento del contrabando de productos terminados, pero igualmente una escasa capacidad de respuesta a la competitividad internacional por los efectos de la importación de productos a bajo costo desde China, especialmente, y, así, la pérdida de mercados.
- **Sexto factor: comunicaciones, servicios tecnológicos e innovación:** valor del indicador: 7 puntos; calificación: regular. Esto se debe, según el estudio, a una escasa utilización de las tecnologías de información y las comunicaciones y a la escasa incorporación de las aplicaciones basadas en la red.

La ponderación total de estos indicadores es de 5,7, por lo que los autores concluyen que la cadena, y particularmente el sector, tienen una

competitividad industrial muy regular. Para el año 2006, más del 90 % del calzado comercializado en EE. UU. era importado, pero el 65 % provenía de Asia. China participaba con el 50%; Suramérica, apenas con el 13%, e Italia tuvo una participación del 23,2%, de manera que deducen que cada vez es más difícil competir en ese mercado, a pesar de los beneficios que supone el tratado de libre comercio (TLC) con ese país. Otras conclusiones suponen, primero, que en los años 90 se dio una apertura hacia adentro, sin una reestructuración sectorial como respuesta del sector interno. Segundo, la revaluación originó una balanza sectorial desfavorable debido a que las exportaciones dejaron de ser competitivas y al aumento legal e ilegal de las importaciones, lo que significó la desaparición de un parte del tejido industrial y la pérdida de puestos de trabajo.

Según otras conclusiones sobre la competitividad del sector del calzado de cuero, los principales hallazgos son (tabla 2):

**Tabla 2.** Hallazgos principales sobre la competitividad del sector del calzado de cuero

Índice	Periodo	Conclusión	Valor del índice
Índice de especialización de Balassa	1984-1986 y 1987-1989	A pesar de la protección comercial, el sector no obtuvo ventajas comparativas en el mercado mundial. En el mercado de los Estados Unidos sí se alcanzó una ventaja comparativa en los dos periodos. Existencia de un nicho de mercado especializado.	Mercado mundial: 0,32 en el primer periodo y 0,67 en el segundo. Mercado de Estados Unidos: 2,33 y 1,86 respectivamente.
	1990-1991	Logro de ventajas reveladas del sector en el mercado mundial y en el de Estados Unidos.	>1
	1992-2001	El sector del calzado obtiene una desventaja comparativa en ambos mercados: revaluación, contrabando, mercado asiático. Inversión baja, baja productividad de la mano de obra.	<1

Índice	Periodo	Conclusión	Valor del índice
Índice de especialización internacional de Lafay	1990-2001	La balanza (comercial) no es competitiva ni en el mercado mundial ni en el de Estados Unidos. Se evidencia una baja vocación exportadora. Hay pérdida de participación de mercado durante la apertura. El sector no es especializado y hay baja vocación exportadora. Se es un importador neto.	Oscila entre 0,0531 (1990) y -0,0065 (2001) para el mercado mundial. Oscila entre el 0,1411 (1990) y -0,0172 (2001) para el mercado de Estados Unidos.
Indicador de transabilidad	1990-2006	Pérdida de competitividad sectorial y baja representación de la balanza neta en el consumo aparente de calzado. Producto poco competitivo en el mercado interno y baja proyección exportadora.	Entre 0,427 (1990) y -0,027 (2006).
Apertura exportadora	1990-2006	La proporción de la producción exportable que se dedica al comercio exterior disminuyó entre 1994 y 2006.	0,306 en 1990 y 0,124 en 2006
Tasa de crecimiento de las exportaciones	1991-2006		47,084 en 1991 y 25,521 en 2006
Penetración de las importaciones		La penetración de importaciones resultó ser mayor a la tasa de apertura exportadora. El sector corre el riesgo de convertirse en un importador neto de calzado por el creciente abastecimiento de la producción doméstica con importaciones.	No especificado

Fuente: García y Maldonado (2013).

Barrientos et al. (2009), en un trabajo sectorial, indagan sobre la *eficiencia productiva* del sector de calzado y marroquinería de cuero para empresas localizadas en el área metropolitana de Medellín, Bogotá, Bucaramanga y Cúcuta. En estos lugares se concentran las actividades productivas de la cadena. Entre los determinantes de la eficiencia productiva, analizan diversos factores asociados con la producción, como los insumos, la integración de actividades, la eficiencia, la innovación y las importaciones. Aplicaron una encuesta a 79 empresas: 49 en el área metropolitana de Medellín y 10 en las otras ciudades. El ejercicio

de estimación se basa en el uso de fronteras de producción y eficiencia estocástica.

Los resultados más destacables que obtienen los autores se refieren a una serie de limitaciones y desventajas de la industria, como la baja calidad, la dependencia de insumos importados (el 80,7% de las empresas), la escasa disponibilidad de insumos de origen nacional, el hecho de que sean empresas muy pequeñas (microempresas) y el predominio de la producción artesanal con escaso progreso tecnológico, representado en maquinaria vieja y en una muy baja inversión para reconversión tecnológica: el 58% de las empresas utilizaba máquinas anteriores a

1997, y solo el 10% contaba con modelos de maquinaria posteriores a 2005. Con respecto a la innovación tecnológica en la producción, esta se limita a la imitación de diseños, pero sin generar valores agregados respecto a la calidad y la comodidad del producto.

Otros factores que contribuyen a la ineficiencia productiva son la escasa escolaridad de la mano de obra, ya que apenas el 56%<sup>3</sup> de esta en promedio, como operarios y aprendices tienen secundaria. El 40,3% de los operarios tenía apenas primaria, y el 26,6% de aprendices, educación técnica. Las mejoras que se pueden adelantar en el sector se relacionan justamente con el mejoramiento en el diseño, los procesos y las técnicas de la manufactura, el posicionamiento de marca y el desarrollo de redes empresariales, de modo que se pueda articular esta cadena con la de confecciones y marroquinería.

Según el análisis de eficiencia, que busca medir la eficiencia de la producción en el uso de factores de una empresa con un modelo de frontera estocástica,<sup>4</sup> las conclusiones suponen que las empresas del sector están un 33% por debajo de la frontera de posibilidades de producción ideal. La ineficiencia se debería a la obsolescencia tecnológica, a la escasa práctica en innovación e investigación y a limitaciones en las relaciones entre empresas a nivel de coordinación y comunicación al interior de ellas.

La SDDE (2014), en el documento *El Restrepo ampliado: la cadena productiva del cuero,*

*calzado y marroquinería*, propone realizar un sustento metodológico que permita tener criterios a la hora de apoyar proyectos de políticas industriales o de desarrollo productivo como forma de intervención pública para el apoyo de sectores que presenten *ventajas comparativas*, con la identificación de cuellos de botella que puedan superarse mediante intervenciones públicas puntuales y temporales del sector público, considerando especificidades sectoriales que seleccionen renglones productivos para estas intervenciones, ante la carencia de información sectorial, para la priorización de políticas de desarrollo productivo. El plan de desarrollo “Bogotá Humana 2012-2016” consideraba el proyecto “Potenciar zonas de concentración de economía popular” para fortalecer las unidades productivas de economía popular, intervención proyectada hacia zonas de aglomeraciones productivas, de industria o servicios, para potenciar los beneficios económicos en un territorio específico y aprovechar las capacidades organizativas para sacar provecho de las ventajas derivadas de estas aglomeraciones. Una de estas zonas es el barrio Restrepo, en donde se concentra la actividad de calzado y marroquinería. Además, hace uso de la localización-concentración de población con potencialidades de rendimientos crecientes, geografía económica de la actividad económica, análisis espacial en la teoría económica y aglomeración como motor de crecimiento económico, en la que se aprovechan las economías de escala, la difusión del conocimiento y la tecnología y la información sobre mercado laboral e insumos. La zona en mención cumple estas características en la medida en que en la concentración espacial se articulan la producción, la proximidad espacial de los agentes económicos (compradores

<sup>3</sup> Datos obtenidos de la aplicación de encuestas a 79 empresas de Bogotá, Medellín, Cúcuta y Bucaramanga

<sup>4</sup> Se usa para estimar una frontera de posibilidades de producción y la eficiencia de la producción en relación con el uso de los factores de producción.

y vendedores) y la eficiencia de las economías de escala, que pueden llegar a superar los costos implícitos de la aglomeración, como el costo del suelo, la congestión vehicular y la contaminación, entre otros. Es en ese marco en el que la Secretaría halla la conveniencia de implementar una política industrial que apoye y promueva las aglomeraciones productivas como la mencionada.

Con este motivo, la Secretaría realizó un censo empresarial, durante el segundo semestre de 2012, encaminado a concebir, diseñar y poner a disposición estrategias y servicios que contribuyeran a mejorar la productividad de los pequeños empresarios de calzado y marroquinería en el barrio Restrepo “ampliado”: el objetivo de la intervención era actuar sobre el diseño y la fabricación para mejorar el valor agregado de los productos y fortalecer el tejido empresarial de la zona. Algunos hallazgos sobre los productores se presentan en la tabla 3:

El marco teórico se ubica en aglomeraciones productivas en el marco de la geografía económica, donde destacan la localización de la actividad económica y las proximidades

espaciales en procesos de concentración económica y poblacional como base para una política industrial que apoyen y promuevan las aglomeraciones industriales, con base en consideraciones espaciales del análisis económico y de la concentración, con rendimientos crecientes y elementos no competitivos.

La metodología adopta un diseño muestral y trabajo de campo, con información secundaria del DANE (Censo Básico de Unidades Económicas) para el análisis de los indicadores de productividad y empleo, e información primaria con la aplicación de la encuesta a las empresas seleccionadas.

En los componentes de la cadena productiva, se encuentra:

**Primera etapa de la cadena: cuero:** los productores manifiestan un retroceso en el índice de transformación, es decir, en la relación existente entre la materia prima obtenida (cueros) y el volumen de productos transformados, por la creciente exportación de cueros crudos, sin curtir, lo que lleva al desabastecimiento interno de esta materia prima. Lo mismo pasa con el *wet blue*, o cuero curtido con sales de cromo. Así, se presentan

**Tabla 3.** Algunas características sobre las empresas y los productores del Restrepo

Concepto	Porcentaje	Descripción
Valor de los activos	67 %	< \$ 20 millones
Ventas promedio mensuales		\$ 18 millones
Solicitud de crédito	32 %	Alta tasa de rechazo
Sin contabilidad formal	85 %	
Sin mejoras en innovación	75 %	
Trabajadores sin educación superior	82,5 %	
No invierte en capacitación del recurso humano	94 %	
No pertenece a alguna asociación de productores o de comercio	98 %	
Rechazo a comprar maquinaria o insumos conjuntamente	58 %	

Fuente: SDDE (2014).

una baja oferta en el mercado interno y una subida de los precios de esta materia prima.

**Segundo eslabón de la cadena: calzado, bolsos, maletas y artículos de viaje, productos de marroquinería, talabartería y carnaza:** la segunda etapa de transformación es el diseño y la manufactura de calzado, prendas de vestir o productos de marroquinería.

Algunas características de la cadena productiva son: la elaboración del calzado es a pequeña escala y con un uso intensivo de mano de obra, cuyo costo es el principal determinante de la competitividad, y la localización de la industria obedece a ese criterio. En China se especializan en sistemas de producción a gran escala e intensivos en maquinaria y materiales sintéticos, en contraste con Colombia, que está centrada en la elaboración a pequeña escala con un uso intensivo de mano de obra y componentes principalmente naturales (cuero).

En cuanto a la producción y el tamaño del mercado mundial, se tienen los siguientes datos: la producción de calzado en 2011 fue de 21 000 millones de pares, de los que Asia fabricó el 85 %. Latinoamérica apenas participó con el 5 %, mientras que China e India produjeron alrededor del 70 %. Brasil, por su parte, participó con el 3,8 % de la producción

**Tabla 4.** Principales productores de calzado en comparación con Colombia en 2011

País	Porcentaje
China	64,60 %
India	11,10 %
Brasil	4,10 %
Colombia	0,30 %

Fuente: SDDE (2014, p. 32).

mundial, mientras que Colombia apenas produjo el 0,3 % (tabla 4).

Por otra parte, la demanda mundial de calzado superó los 15 000 millones de pares, y el mayor consumo se presenta en Asia, Europa y Norteamérica (tabla 5). Por su parte, Colombia, en el mismo año (2011), demandó apenas 115 millones de pares (pero, de acuerdo con el informe, produjo solo 53 millones: ¿la producción no satisface la demanda interna?), con una participación del 0,7 % de la demanda mundial, si bien esta demanda, comparada con la del año inmediatamente anterior, se incrementó en un 53 %.

Como era de esperarse, en lo referente a las exportaciones (de la cadena), estas son lideradas por China, que exportó unos 69 000 millones de dólares en 2011, y el 28 % de esa cifra lo vende en el mercado de los Estados Unidos. En volumen exportado por la cadena, después de China, está Italia, con 23 000 millo-

**Tabla 5.** Demanda de calzado en 2011

País	Porcentaje
Asia	47 %
Europa	21 %
Norteamérica	17 %
Colombia	0,7 %

Fuente: SDDE (2014, p. 33).

**Tabla 6.** Principales exportadores de artículos de cuero y calzado en comparación con Colombia en 2011

País	Porcentaje
China	32 %
Italia	11 %
Colombia	0,13 %

Fuente: SDDE (2014, p. 46).

nes de dólares. La participación de Colombia en estos flujos comerciales resulta ser bastante modesta, ya que en ese año exportó apenas 286 millones de dólares (tabla 6):

Las exportaciones de calzado alcanzaron un récord en 2011, según la Secretaría, al registrarse exportaciones que superaron los 100 000 millones de dólares. Hay que anotar, empero, que las exportaciones de calzado de cuero representan el 50 % de las exportaciones mundiales de calzado, habida cuenta de que las tendencias han cambiado e incorporan materiales como el caucho, el plástico y los textiles; así, las exportaciones de calzado de plástico y caucho representaron el 56 % del total exportado. Este hecho se refleja en las exportaciones, porque, de acuerdo con la tendencia, si los otros materiales ganan preponderancia, el calzado de cuero pierde una importancia relativa.

Según la Secretaría, esta tendencia se está consolidando, habida cuenta de que, en el

porcentaje de las exportaciones, Asia, al inicio de la década del 2000, inició exportando el 50 % del calzado de caucho y plástico. Sin embargo, esa proporción se ha ido incrementando hasta alcanzar el 60 % de las exportaciones, mientras que la del calzado de cuero se ha reducido al 13 %.

Comentario aparte merece el hecho de que, de acuerdo con el informe, durante la década del 2000 la participación de Suramérica en las exportaciones de calzado disminuyó en más del 100 %, al pasar del 2,6 % al 1,1 %, en términos de volumen, y del 4 % al 1,5 %, en términos de valor. Colombia, según estas estadísticas, exportó apenas dos millones de pares de calzado, con una participación del 0,1 %, al tiempo que, respecto de los costos, medidos por el precio promedio de exportación, registró el valor más alto, de 15,4 dólares por par, frente a 11,8 de Brasil, 9,5 de Ecuador y 3,9 de Chile. En resumen, el país no resulta ser competitivo.

Otro punto que se debe resaltar del informe de la Secretaría tiene que ver con el papel que juega Suramérica en el mercado mundial de calzado, pues ha venido perdiendo posicionamiento, al tiempo que la región se convierte en importadora neta. Suramérica exporta el 1 % del calzado en el mundo, pero importa el 4 %. Colombia exporta el 0,3 % del mercado

**Tabla 7.** Exportaciones de calzado de cuero por regiones en 2011

Región	Porcentaje
Asia	84 %
Europa	11 %

Fuente: SDDE (2014, p. 38).

**Tabla 8.** Principales regiones exportadoras de calzado en 2011

Región	Porcentaje
Asia	84 %
Europa	11 %
Norteamérica	2 %
África	2 %
Suramérica	1 %

Fuente: SDDE (2014, p. 40).

**Tabla 9.** Importaciones de calzado en 2011

Región	Porcentaje
Norte América	26 %
Europa	40 %
Asia	21 %
África	7 %
Sur América	4 %

Fuente: SDDE (2014, p. 43).

**Tabla 10.** Posición de Colombia en el mercado mundial de calzado en 2011

Variable	Posición	Participación
Producción	18	0,3 %
Consumo	25	0,7 %
Exportaciones de la cadena	53	0,13 %
Exportaciones de calzado	53	0 %
Importaciones de la cadena	46	0 %
Importaciones de calzado	29	0,7 %

Fuente: SDDE (2014, p. 45).

mundial, pero importa el 0,7 %. Ahora, en cuanto a la posición de Colombia en el mercado mundial, las mayores participaciones se encuentran en el consumo y las importaciones de calzado, mientras que las exportaciones son marginales: 0,13 % de las exportaciones mundiales, de toda la cadena, y, en lo referente a las exportaciones de calzado, su participación tiende a cero (tabla 10).

La oferta de la cadena en 2011 ascendió a 6,2 billones de pesos. El 51,3 % fue proveído por la industria nacional, y el 47,2 %, desde el exterior. La oferta de producción nacional se estima en un valor de 3,2 billones de pesos. La producción de calzado de cuero, textil y otros materiales alcanzó el 55,1 %; curtiembre, el 25,1 %, y la fabricación de otros artículos de cuero, el 19,8 %. Las importaciones de la cadena, por su parte, un 24,7 %, el segundo mayor componente de la oferta. Colombia importó por un valor de 1,5 billones, de los que el 78,3 % fue calzado; 19,6 %, marroquinería, y el 2 % sobrante fue de cueros curtidos y preparados.

En cuanto al contrabando, este representó el 22,5 % de la oferta, es decir, 1,4 billones de

**Tabla 11.** Número de establecimientos según la actividad desarrollada

Actividad	Número de establecimientos	Porcentaje
Fabricación de calzado	377	84 %
Fabricación de partes de calzado	29	7 %
Marroquinería	39	9 %

Fuente: SDDE (2014, p. 89).

pesos en 2011, de los que el 73,4 % correspondió a calzado; el 23,5 %, a otros artículos de cuero, y el 3,1 %, a curtidos y preparados de cueros.

El censo fue aplicado a 1038 unidades productivas, de las que el 57 % se dedica a la comercialización, y el 43 %, a la producción. Se registraron 448 unidades dedicadas a la producción de calzado y marroquinería en la zona del Restrepo. De ellas, el 84 % se dedica a la producción de calzado; el 7 %, a la fabricación de partes de calzado, y el 9 %, a la marroquinería.

El cuero sigue siendo el principal insumo, lo que es el principal elemento diferenciador con Bucaramanga, donde predomina la utilización de material sintético.

Los resultados del censo muestran escasa organización y asociatividad entre los comerciantes (el conglomerado como tal es disperso en el liderazgo y la cooperación es igualmente baja), y, en su lugar, compiten por la misma demanda que existe entre las unidades productivas del barrio Restrepo, ya que, por ejemplo, el 92 % de los empresarios no pertenecen a ninguna asociación de productores o comerciantes de calzado. Entre más pequeña la empresa, hay menos asociatividad (en la más pequeña, la ausencia de asociatividad llega al 98 %).

**Tabla 12.** Producción por tipo de producto

Actividad	Establecimientos
Fabricación de calzado para dama	30,1 %
Fabricación de calzado para caballero	15%
Fabricación de calzado para dama en material sintético	10,7 %
Insumos para producción (cueros, suelas, etc.)	9 %
Partes y piezas de calzado	6 %
Bolsos y carteras de cuero	4,9%
Fabricación de calzado deportivo	4,7%
Calzado para niño	3 %
Chaquetas	2,9%
Bolsos y carteras de materiales sintéticos	1,6%
Correas, cinturones, billeteras y manicarteras	1,6%
Otros	7 %

Fuente: SDDE (2014, pp. 89-90).

Eso se debe, según el estudio, a la falta de liderazgo, porque el 98 % de los empresarios no identifican un líder en la zona. Igualmente, no construyen capital social ni logran economías de escala. ¿Qué se están perdiendo debido a eso?: compras conjuntas para comprar más barato, vender grandes volúmenes asociadamente y emplear sistemas logísticos y servicios administrativos compartidos. Como resultado de la escasa cooperación, se tienen costos más altos y poca o menor competitividad, porque no están dispuestos a comprar ni siquiera maquinaria compartida o insumos. La probabilidad de asociatividad es mayor en las grandes empresas, si bien su número es reducido.

En cuanto a localización y aglomeración, hay reconocimiento de la zona, cercanía a proveedores y concentración de clientes;

sin embargo, para ser una aglomeración, no aprovechan estos elementos, como se muestra en el párrafo anterior. Los aspectos negativos de la aglomeración son los altos costos de los servicios públicos, la inseguridad y la competencia. Otros problemas o limitaciones son el acceso al crédito o al financiamiento adecuado, pues el 68 % de las empresas no solicitó ni siquiera un crédito durante el último año (el informe fue publicado en 2014). Eso se debe a que, en muchos casos, estas empresas no son objeto de crédito. Se vio también que, a mayor nivel de activos, mayor probabilidad de obtener un crédito. Por su parte, el 73 % de las empresas más pequeñas no solicitaron un crédito en el último año. Además, al 20 % de los empresarios que solicitaron crédito, este no les fue aprobado.

Las microempresas, la forma de empresa predominante en el censo, enfrentan obstáculos para acceder al sistema financiero, pero, igualmente, cuando lo hacen, o cuando lo logran, pagan una tasa de interés superior al promedio del mercado, lo que afecta su productividad. El 85 % de las empresas tiene contabilidad formal, pero la mayoría de las empresas cuenta con activos inferiores a 20 millones de pesos, y solo el 9 % reporta activos mayores a 40 millones de pesos. Son microempresas sin acceso al crédito, dispersas, etc.

En cuanto a las ventas anuales estimadas, se tiene entre 90 000 y 115 000 millones de pesos, lo que puede resultar irrisorio frente al PIB nacional, por ejemplo. De solo calzado, son aproximadamente 110 000 millones, el 25 % de la producción total del sector.

Con respecto a la estructura de costos, esta resulta ser muy similar para todas las empresas, casi independientemente de su tamaño.

**Tabla 13.** Estructura de costos de las empresas del censo

Costos	Porcentaje
Materias primas e insumos	44,6 %
Mano de obra	18 %
Arrendamiento de bienes inmuebles	13,9 %
Energía eléctrica	6,1 %
Agua, alcantarillado y aseo	5,2 %
Impuestos	3,1 %
Pago de obligaciones financieras	2,3 %
Mantenimiento y reparación de equipo	2,2 %
Otro	1,8 %
Transporte de insumos y mercancías	1,6 %
Arrendamiento de maquinaria y equipo	1,1 %

Fuente: SDDE (2014, p. 99).

La tabla 13 muestra los componentes de la estructura de costos:

En cuanto a la adquisición de materias primas, el 87 % de los empresarios compra sus insumos en el lugar, en un comercio minorista (peleterías). Por otra parte, el 55 % compra insumos de contado, y el 38 %, a crédito: entre más grande el establecimiento, más se compra con crédito. Sobre la mano de obra hay que decir que el 35 % de las empresas no tiene trabajadores remunerados permanentes o a término indefinido, mientras que el 38 % emplea entre uno y tres trabajadores remunerados permanentes. El 6 % de los empresarios cuenta con más de 10 trabajadores remunerados permanentes, lo que ratifica que predominan las pequeñas y medianas empresas. Así, los mayores costos son las materias primas y la mano de obra.

Los trabajadores del sector calzado son unos 3219, y la mayoría están vinculados por su experiencia; los empresarios, en general, no invierten en capacitación del recurso

humano, y en las empresas más pequeñas este hecho asciende al 100 %. Únicamente el 9 % de las empresas contrata profesionales; el 8,5 %, técnicos o tecnólogos; el 34 %, operarios especializados; el 30 % de las empresas contrata operarios no especializados, y el 37 %, ayudantes o asistentes.

Respecto de la comercialización, el 81 % de los empresarios vende su producción en la misma zona, y solo el 1,8 % lo hace en un mercado externo. Otros datos son: el 53 % vende a plazos su mercancía; el 88,5 % no negocia sus facturas; el 69 % vende en almacenes arrendados y el 30 %, en locales propios, y el 30,1 % hace publicidad de sus productos. El tema de la formalización (o la informalidad) presupone que domina la informalidad: el 8,5 % de las empresas no tiene certificado de calidad, el 28 % afilia a los empleados al sistema de seguridad social, el 17 % tiene registro de marca, el 7 % tiene código de barras y el 81 % cuenta con registro de Cámara de Comercio. A menor tamaño de la empresa, mayor es la informalidad.

Entre los problemas percibidos están: exceso de competencia, falta de maquinaria y equipo modernos, incapacidad de producir a gran volumen y que el 75 % de los establecimientos reporta no haber hecho mejoras en innovación de su proceso productivo (en las pequeñas empresas asciende al 84 %). Les gustaría, a los productores, ver más alternativas de negocio, estrategias de mercadeo y uso de metodología moderna y selección de personal.

Las conclusiones o los hallazgos del censo son las siguientes: la aglomeración de cuero, calzado y marroquinería ubicada en el barrio Restrepo tiene graves problemas de productividad; la productividad laboral es heterogénea, dependiendo del tamaño del establecimiento, lo que

se relaciona con el volumen de ventas, y hay microempresas con bajos niveles de innovación y problemas estructurales de competitividad: las más grandes son más productivas (Sáenz, Páez & Sánchez, 2014). Existen además brechas de productividad entre la cadena de este sector, especialmente en la producción de calzado, y la productividad promedio de la ciudad (y de la economía en general). Esos problemas se traducirían en ingresos insuficientes para una buena parte de las empresas ubicadas en la zona y en incapacidad para contratar personal formalmente, es decir, para invertir en capital, humano y físico.

Según el censo, se identifican cinco causas de la baja productividad de las empresas de esta zona:

- **Sobrecostos en la compra de insumos y materias primas:** debido a la falta de información sobre el funcionamiento de los canales de distribución mayorista y a la falta de poder de negociación con los proveedores por el bajo volumen de compras.
- **Escaso o nulo acceso a la tecnología:** debido a los ingresos bajos y a la estructura de costos, las empresas no acceden a maquinaria y servicios de alta tecnología por sus altos costos. Para el 35 % de los empresarios, la principal necesidad es la falta de maquinaria y equipo moderno; el 75 % de los productores no ha introducido alguna mejora o innovación en sus procesos productivos.
- **Gestión inadecuada en los ámbitos comercial y de mercadeo:** debido al bajo poder de negociación con los comercializadores mayoristas, a su falta de información sobre ese mercado y los grandes distribuidores y al escaso volumen de bienes

para ventas, los fabricantes de calzado y marroquinería tienen dificultades para comercializar su producción. Se manifiesta que el 75 % de los empresarios, según el censo, desea profundizar sus conocimientos en estrategias de comercialización y mercadeo y en programas de divulgación de sus productos.

- **Limitaciones en el acceso al crédito:** se presentan por los escasos ingresos y activos. Muchas empresas usan canales informales de acceso al crédito, como el “gota a gota” o recursos familiares o de amigos, pagando tasas de interés superiores al 5 % mensual.
- **Baja calificación del recurso humano:** se relaciona con la baja productividad laboral: el 94 % de los empresarios no invierte en capacitación del recurso humano.

Otras causas de la baja competitividad son:

- El contrabando.
- Las importaciones de calzado y sus partes chinas, a bajos precios, que generan una disminución de la rentabilidad del negocio.
- Las importaciones ilegales subfacturadas, con alta carga impositiva.

## 1. Estudios de carácter más general

Aktiva Servicios Financieros (2013) encuentra resultados ambiguos en su comportamiento. En primer lugar, destaca el declive de la producción y las ventas en el curtido y preparado de cueros, debido a las importaciones masivas de productos relacionados, provenientes especialmente de China, además de los efectos de la subfacturación, que dificultan aún más la competencia. En cambio, en cuanto a las

exportaciones de cueros crudos, es decir, cueros y pieles en bruto sin curtir, observaron un comportamiento algo diferente, debido a la demanda internacional de cueros como materia prima. Sin embargo, cuando se exportan cueros sin valor agregado (sin curtir), se terminan importando masivamente productos terminados de cuero, calzado y marroquinería a precios bajos. Otros efectos negativos de la exportación de cuero crudo tienen que ver con que no tiene mayor valor agregado, y esto afecta directamente la producción de las curtiembres y produce un desabastecimiento de materias primas y las empresas tienen que importarlas, lo que aumenta los costos de producción, y se pierde un potencial de productividad. El producto de cuero que tiene más participación en la cadena es el calzado; luego, la comercialización de cuero, y por último, la talabartería. Pero las manufacturas de cuero enfrentan la competencia de la producción proveniente de Asia, el contrabando de productos terminados y la subfacturación, como ya se anotó.

Forero (2014) presenta el diagnóstico sobre la situación económica de la aglomeración que produce y comercializa calzado en el barrio Restrepo en Bogotá, explicado a partir de los supuestos de los sistemas productivos locales para estar al corriente de la situación real. La aglomeración (clúster) de producción y comercialización de calzado integra estructuras de producción y comercio que generan actividad económica. Está conformada por micro, pequeñas y medianas empresas que, al dedicarse a la producción y el comercio, originan un sistema productivo local (SPL) o una concentración espacial de la actividad industrial, que generan empleo, competencia entre productores y la existencia de una clientela más o menos fiel.

Este SPL se concibe como una aglomeración de empresas que conjuntamente producen y comercializan un bien y se interrelacionan a través de las redes sociales, las cadenas productivas y un territorio.

Una característica destacable es que, para el autor, el 71,4% de los productos mercadeados allí son de gama media y baja y están poco diferenciados, y la competencia se da preferencialmente por precios. Para el año 2010, la composición de las empresas era la siguiente: el 42,9% eran microempresas; el 57,1%, pequeñas empresas, y el 71,4% eran empresas unipersonales o de propiedad familiar, con deterioro por las importaciones, con incremento de la actividad comercializadora en detrimento de la productiva, que se dedican a producir bienes de gama y calidad medias y bajas y bienes no diferenciados, con escasas posibilidades de innovación. Además, se trata de un sector en el que predominan la informalidad y una producción poco competitiva en volumen y calidad. Al interior de la aglomeración se encuentra una desarticulación entre empresarios, poco trabajo cooperativo, bajo uso de la consultoría y ausencia de cooperación entre el empresariado.

Como principales resultados y conclusiones, se tiene que el sector manufacturero es inestable en la producción, las ventas y el empleo. Hay falta de apoyo a las pequeñas y medianas empresas para exportar, contrariamente a la gran empresa, y faltan vías de acceso adecuadas; los datos y la información que proporcionan los actores no son fiables (no permiten hacer un trabajo más sistemático del sector); hay dificultad para acceder al crédito y la tecnología; baja cualificación de la mano de obra en producción, gerencia y comercialización,

y vulnerabilidad contra los competidores externos. La apertura los hizo, en muchos casos, ir a la quiebra por los costos bajos, y, entonces, no producen, sino que comercializan; además, las grandes superficies en el lugar y los centros comerciales son elementos negativos para el sector. Otros aspectos negativos tienen que ver con la escasa asociatividad y la baja cualificación en materia de planeación empresarial. Las políticas públicas enfocadas a promover las exportaciones favorecen más a los grandes exportadores en detrimento de los pequeños y los medianos. La contracción de la producción y del comercio, causada por la presencia de los almacenes de cadena (que importan o traen el calzado desde otras zonas del país) y por las importaciones desde China, dificulta competir vía precios. Se resalta la baja asociatividad y planeación empresarial, sin estrategias para sortear el problema.

## Conclusiones

La literatura sobre la competitividad de la cadena cuero, calzado y marroquinería es bastante limitada. Además, estos trabajos, con tal vez una salvedad, carecen de un marco teórico robusto desde el cual se sitúe el problema de la competitividad sectorial. La selección de la metodología obedece a una dinámica similar. Se trata de trabajos de carácter muy general, desde el punto de vista metodológico, y difíciles de ubicar en una corriente teórica específica. Por otra parte, se encuentra una coincidencia importante: todos ellos destacan la escasa participación de la producción relativa en la producción general. En otras palabras, es una actividad económica marginal en la actividad general nacional y mucho menos importante en el concierto internacional.

Por otra parte, los trabajos encuentran que el sector no es competitivo ni en el ámbito nacional ni en el extranjero. Ha venido perdiendo competitividad debido especialmente a la presencia de los productores asiáticos, principalmente China, pues no se puede competir con los costos con la producción oriental, por lo que se ha perdido participación de la producción nacional en el mercado interno y externo. La introducción de tecnología de punta, la cualificación de la mano de obra, el acceso al crédito y la asociación de productores son factores que han tenido un efecto negativo sobre la competitividad. De manera que lo que se puede llamar como el sector de cuero atraviesa una situación crítica con muchos nubarrones sobre su futuro.

## Referencias

- Aktiva Servicios Financieros. (10 de junio de 2013). Estudios sectoriales: el sector del cuero y sus manufacturas en Colombia [entrada de blog]. Recuperado de [http://blog.aktiva.com.co/2013/06/estudios-sectoriales-el-sector-del\\_10.html](http://blog.aktiva.com.co/2013/06/estudios-sectoriales-el-sector-del_10.html)
- Anca, H. (2012). Literature review of the evolution of competitiveness concept. *Annals of Faculty Economics*, 1(1), 41-46. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2012i1p41-46.html>
- Balassa, B. (1965). Trade liberalization and “revealed” advantage. *The Manchester School*, 33(2), 99-123. DOI: 10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x
- Balassa, B. (1979). The changing pattern of comparative advantage in manufactured goods. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 259-266. DOI: 10.2307/1924594

- Barrientos, J., Tobón, D. & Gutiérrez, E. (2007). Sobre la eficiencia de la industria del cuero en los sectores de calzado y marroquinería en Colombia. *Lecturas de Economía*, (70), 165-190. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/node/13000>
- Caves, R. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, 18(1), 64-92.
- Caves, R. & Porter M. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241-261.
- Chaudhuri, S. & Ray, S. (1997). The competitiveness conundrum: Literature review and reflections. *Economic and Political Weekly*, 32(48), M83-M91. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/4406121?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4406121?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Cho, D.-S. & Moon, H.-C. (2002). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory*. Singapur: World Scientific. Recuperado de [https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789812385222\\_fmatter](https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/9789812385222_fmatter)
- Forero, D. (2014). El sector calzado en el barrio Restrepo de Bogotá: un análisis de caso a partir de los sistemas productivos locales. *Equidad y Desarrollo*, (21), 97-123. DOI: 10.19052/ed.2349
- Garay, L. & Quintero, L. (1998). *Estructura industrial e internalización 1967-1996*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- García, R. & Maldonado, A. (2013). Competitividad del calzado de cuero colombiano: perspectiva de la ventaja comparativa revelada (1980-2008). *Dimensión Empresarial*, 11(1), 77-91. DOI: 10.15665/rde.v11i1.162
- Guerra, J. & Rozo, L. (2011). El comportamiento de la cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería en Bogotá ante la penetración del mercado chino entre 2000 y 2008 (tesis universitaria). Universidad de La Salle, Bogotá. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/12489/T10.11%20G937c.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grant, Robert M., (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review* 33 (3) pp.114-135.
- Gupta, D. (2015). Comparative advantage and competitive advantage: An economic perspective and a synthesis. *Athens Journal of Business and Economics*, 1(1), 9-22. DOI: 10.30958/ajbe.1-1-1}
- Heckscher, E. & Ohlin, B. (1991). *Heckscher-Ohlin trade theory*. Cambridge: MIT Press.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *The Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499. Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/261763>
- Lombana, J. (2006). *Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: A perspective of producing/exporting countries in the case of banana trade to the European Union* (disertación de doctorado). Universidad de Gotinga, Gotinga. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/239281093\\_COMPETITIVENESS\\_AND\\_TRADE\\_POLICY\\_PROBLEMS\\_IN\\_AGRICUL-](https://www.researchgate.net/publication/239281093_COMPETITIVENESS_AND_TRADE_POLICY_PROBLEMS_IN_AGRICUL-)

- TURAL\_EXPORTS\_A\_PERSPECTIVE\_OF\_PRODUCINGEXPORTING\_COUNTRIES\_IN\_THE\_CASE\_OF\_BANANA\_TRADE\_TO\_THE\_EUROPEAN\_UNION
- Marshall A. (1890). *The Pure Theory of Foreign Trade*. London: Macmillan.
- Moyano, A. M. & Sierra, J. K. (2016). Estructura industrial del sector de cuero, calzado y marroquinería en la región de Bogotá y Cundinamarca para el periodo 2000 al 2012 (tesis de pregrado en Ingeniería Industrial). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/2988>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Porlles, J., Yenque, J., Lavado, A. & Azpilcueta, R. (2006). Industrialización y competitividad industrial en el mundo. *Industrial Data: Revista de Investigación*, 9(1), 40-49. DOI: 10.15381/idata.v9i1.5752
- Porter, M. (1976). Interbrand choice, Media Mix and Market performance. *The American Economic Review*, 66(2):398-406
- Porter, M. (1979). 'How competitive forces shape strategy', *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 2, pp. 137-146.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). 'What is Strategy?' *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61-78.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Londres: Macmillan.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico de Bogotá (SDDE). (2014). *El Restrepo ampliado: la cadena productiva del cuero, calzado y marroquinería*. Bogotá: autora. Recuperado de [http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files\\_articles/cuadernillo1web.pdf](http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/cuadernillo1web.pdf)
- Ricardo, D. (2001). *On the principles of political economy and taxation*. Ontario: Batoche Books.
- Sáenz, J., Páez, P. & Sánchez, G. (2014). Concentración de la industria manufacturera en Colombia, 2001-2010: una aproximación a partir del índice de Herfindahl-Hirschman. *Diálogo de Saberes*, (40), 115-138. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5465370>
- Salcedo, C. (2011). *Propuesta de formalización del sector calzado en Bogotá: análisis y prospectiva* (tesis del Doctorado en Ciencias Empresariales). Nebrija Universidad, Madrid. Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3214/Formalizacion%20Sector%20Calzado.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Siudek, T. & Zavojska, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*, 13(1), 91-108. Recuperado de <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.agro-b3b94eea-5c1c-4805-9a76-c82799727548>
- Smith, A. (2007). *An inquiry in to the mature and causes of the wealth of nations*. Londres: MetaLibri.
- Villegas, C. & Zapata, D. (2007). Competitividad sectorial internacional. Caso: sector del cuero y del calzado. *Entramado*, 3(1), 24-49.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420385004>

Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. En H. Hasan (ed.), *Being practical with theory: A window into business research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia. Theori. Recuperado de <http://eurekaconnection.files>.

[wordpress.com/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook\\_finaljan2014-v3.pdf](https://wordpress.com/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf)

Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.